



AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

2019-2023

STRATEJİK PLANI

GÜNCELLENMİŞ VERSİYON

2021



Afyon Kocatepe Üniversitesi

2019-2023 Stratejik Planı

Yayın No: 64

Haziran 2020

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Eskişehir Yolu 5. Km. Ahmet Necdet Sezer Kampüsü

Rektörlük Binası C Blok Kat 2 AFYONKARAHİSAR

Tel: 0272 218 13 00 Faks: 0272 228 12 96

Web: <http://www.strateji.aku.edu.tr>

e-posta: strateji@aku.edu.tr

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
HEDEF KARTLARI LİSTESİ	v
ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU	vii
YÖNETİCİ ÖZETİ	1
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	3
2. DURUM ANALİZİ	5
2.1. Kurumsal Tarihçe.....	5
2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	7
2.3. Mevzuat Analizi	9
2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	14
2.5. Yükseköğretim Sektörü Analizi	17
2.6. Faaliyet Alanları ve Ürünler.....	18
2.7. Paydaş Analizi.....	19
2.8. Kuruluş İçi Analiz	21
2.8.1. Kurum Kültürü Analizi.....	21
2.8.2. Fiziki Kaynaklar Analizi	22
2.8.2.1. Taşınmazlar Analizi.....	22
2.8.2.2. Taşınırlar Analizi.....	26
2.8.3. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi.....	28
2.8.4. Bilgi Kaynakları Analizi.....	30
2.8.5. Mali Kaynak Analizi	32
2.8.6. İnsan Kaynakları Analizi	40
2.8.6.1. Akademik Personel Analizi	40
2.8.6.2. İdari Personel Analizi	40
2.8.7. Öğrenci Sayıları Analizi	41
2.9. GZFT Analizi	45
2.9.1. Güçlü Yönler	45
2.9.2. İyileştirmeye Açık (Zayıf) Yönler.....	45
2.9.3. Fırsatlar.....	46
2.9.4. Tehditler	47
2.10. Tespitler ve İhtiyaçlar	48
3. GELECEĞE BAKIŞ	49
3.1. Misyon.....	49
3.2. Vizyon	49
3.3. Temel Değerler.....	49
4. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	50
4.1. Konum Tercihi	50
4.2. Başarı Bölgesi Tercihi.....	51
4.3. Değer Sunumu Tercihi	54
4.4. Temel Yetkinlik Tercihi	56
5. STRATEJİ GELİŞTİRME	57
5.1. Amaçlar ve Hedefler	57
5.2. Hedef Kartları.....	64
5.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	79
5.4. Maliyetlendirme	79
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Strateji Geliştirme Kurulu.....	3
Tablo 2: Stratejik Planlama Ekibi	4
Tablo 3: Stratejik Plan Güncelleme Ekibi	4
Tablo 4: Mevzuat Analizi.....	13
Tablo 5: Üst Politika Belgeleri Analizi	14
Tablo 6: Yükseköğretim Sektörel Eğilimi PESTLE Analizi	17
Tablo 7: Faaliyet Alanları ve Ürünler	18
Tablo 8: Paydaşların Önceliklendirilmesi	19
Tablo 9: Paydaş-Ürün/ Hizmet Matrisi	20
Tablo 10: Taşınmazların Yerleşkeler ve Mülkiyet Durumu İtibarı ile Dağılımı	22
Tablo 11: Kapalı Alanların Mülkiyet Durumu	22
Tablo 12: Üniversite Kapalı Alanlarının Yerleşke ve Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı.....	23
Tablo 13: Eğitim ve Araştırma Alanlarının Yıllara Göre Dağılımı.....	23
Tablo 14: Konferans Salonu ve Toplantı Salonlarının Yıllara Göre Dağılımı	24
Tablo 15: Hayvan Hastanesi Sağlık Hizmet Alanları.....	24
Tablo 16: Kütüphane Hizmet Alanları	24
Tablo 17: Akademik ve İdari Personel Hizmet Alanlarının Dağılımı	25
Tablo 18: Diğer Hizmet Alanları	26
Tablo 19: Kayıtlı Taşınır Malzemelerin Yıllar İtibarıyla Dağılımı	26
Tablo 20: Taşıt Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı.....	27
Tablo 21: Teknolojik Kaynakların Yıllara Göre Dağılımı	28
Tablo 22: Kütüphane Kaynaklarının Yıllara Göre Dağılımı	31
Tablo 23: Merkez Kütüphane İstatistiki Bilgilerin Yıllara Göre Dağılımı.....	31
Tablo 24: 2014-2018 Yılları Bütçe Gelirleri	33
Tablo 25: 2014-2018 Yılları Arası Bütçe Giderleri	35
Tablo 26: 2014-2018 Yılları Arası Döner Sermaye Gelirleri.....	36
Tablo 27: 2014-2018 Yılları Arası Döner Sermaye Giderleri	36
Tablo 28: Bütçe Dışı Yurtiçi Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar.....	37
Tablo 29: Bütçe Dışı Yurtdışı Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar	37
Tablo 30: 2019-2023 Yılları Tahmini Özel Bütçe Gelirleri	38
Tablo 31: 2019-2023 Yılları Tahmini Döner Sermaye Gelirleri.....	38
Tablo 32: 2019-2023 Yılları Tahmini Bütçe Dışı Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar	39
Tablo 33: 2019-2023 Yılları Mali Kaynak Tahmini	39
Tablo 34: Akademik Personel Kadrolarının Unvanlar İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı	40
Tablo 35: İdari Personel Kadrolarının Kadro Sınıfları İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı	40
Tablo 36: İdari Personelin Eğitim Durumunun Yıllara Göre Dağılımı	41
Tablo 37: Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Öğrenci Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı	41
Tablo 38: Öğrenci Sayılarının Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Temel Alanlara Göre Dağılımı	41
Tablo 39: Çift Anadal ve Yan Dal Programına Katılan Öğrenci Sayıları	42
Tablo 40: Öğrenci Sayılarının Kampüslere Göre Dağılımı	42
Tablo 41: Mezun Olan Öğrenci Sayılarının Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı	42
Tablo 42: Üniversitemize Yerleşen Öğrencilerin Başarı Sıralamalarının Yıllara Göre Dağılımı	43
Tablo 43: Öğrenci Kontenjanları ve Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı	43
Tablo 44: Erasmus Değişim Programı Kapsamında Gelen-Giden Öğrencilerin Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı	43
Tablo 45: Mevlana Değişim Programı Kapsamında Gelen-Giden Öğrencilerin Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı	44
Tablo 46: Erasmus Değişim Programı Staj Hareketliliği Kapsamında Gelen-Giden Öğrencilerin Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı	44
Tablo 47: Uluslararası Öğrenci Sayıları	44
Tablo 48: Tespitler ve İhtiyaçlar	48
Tablo 49: Değer Sunumu Tercihleri.....	55
Tablo 50: Hedeflerden Sorumlu Birim ve İşbirliği Yapılacak Birimler	63
Tablo 51: 2019-2023 Yılları Maliyet Tahminleri.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Afyon Kocatepe Üniversitesi Organizasyon Şeması	7
Şekil 2: Üniversite Ağ Altyapısı	28
Şekil 3: Üniversite Kablosuz Ağ Yapısı	30

HEDEF KARTLARI LİSTESİ

Hedef Kartı- 1: Eğitim-Öğretimin Niteliğini Sürekli İyileştirmek	64
Hedef Kartı- 2: Akademik Personelin Eğitici-Öğretici Niteliklerini Geliştirmek	65
Hedef Kartı- 3: Üniversitenin Uluslararası Tanınırlığını Artırmak	66
Hedef Kartı- 4: Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Kalitesini Artırmak	67
Hedef Kartı- 5: Araştırmacı İnsan Kaynağının Yenilikçi ve Nitelikli Araştırma Yapabilme Kapasitesini Artırmak	68
Hedef Kartı- 6: Ülkemizin ve Bölgemizin Öncelikli Alanlarına Yönelik Projeleri Desteklemek	69
Hedef Kartı- 7: Paydaşları Girişimciliğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek	70
Hedef Kartı- 8: Lisansüstü Programların Nitelik ve Niceliklerinin Artırılması	71
Hedef Kartı- 9: Dış Paydaşlarla İşbirliğini Artırmak	72
Hedef Kartı- 10: Mezunlarla İlişkileri Güçlendirmek	73
Hedef Kartı- 11: Paydaşların Memnuniyetini Sağlamak	74
Hedef Kartı- 12: Yönetim Yapısını Güçlendirmek	75
Hedef Kartı- 13: İnsan Kaynaklarını Güçlendirmek	76
Hedef Kartı- 14: Mali Kaynakları Güçlendirmek	77
Hedef Kartı- 15: Fiziki Kaynakları Güçlendirmek	78

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

Stratejik planlama, kamu kurumlarının önceliklerinin belirlenerek uygulamaya geçirmenin önemli araçlarından biri olmasının yanında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi ile yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Ülkemizin seçkin eğitim kurumları arasında yerini alma yolunda hızla ilerleyen Afyon Kocatepe Üniversitesi olarak geleceğin üniversitesini oluşturma hedefi ile çalışmalarımızın yönünü ve içeriğini belirleyen 2019-2023 Stratejik Planı gelecekteki hedeflerimize ulaşılması adına ortak akılla oluşturulmuş bir yol haritasıdır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı, üniversitemizin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içermektedir.

2019-2023 Stratejik Planı yol haritası iç ve dış paydaşlarla yapılan çalışmalar neticesinde Stratejik Planlama Ekibi tarafından 19.10.2018-14.11.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşü ile Afyon Kocatepe Üniversitesi Senatosuna sunulmuştur. 18 Nisan 2019'da yapılan yeni rektör ataması ve üniversitenin bölünmesinin sonuçlarının görülmesiyle birlikte stratejik planın güncellenmesi ihtiyacı doğmuştur.

2019-2023 Stratejik Planı, üniversitemiz misyonu ve vizyonu çerçevesinde dış paydaş, öğrenci ve akademik ve idari personelin değerlendirmelerini de dikkate alarak katılımcı bir anlayış ve ortak akılla oluşturulmuştur. Değişim ve yeniliğe açık olarak hazırlanan 2019-2023 Stratejik Planı, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılarak hedeflere ulaşılmasında üniversitemize rehber olacaktır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planının uygulanmasında tüm çalışanlarımızın sorumluluk bilinci ve ekip ruhuyla hareket edeceğine yürekten inanıyorum. Bu duygu ve düşüncelerle, Afyon Kocatepe Üniversitesini yeni ufuklara taşıyacak 2019-2023 Stratejik Planının hazırlanmasında özveri ile çalışan ve emeği geçen tüm çalışanlarımıza teşekkür eder, planın üniversitemize ve ilimize hayırlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ

Rektör

YÖNETİCİ ÖZETİ

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı hazırlanırken her aşamada Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Kurulunca toplantılar gerçekleştirilmiş ve üyelerin katılımıyla planda yer alan değerlendirmeler ve geleceğe yönelik hedefler belirlenmiştir.

Kalite Komisyonunun yönetime sunmuş olduğu alternatif misyon ve vizyonların üzerinde titizlikle çalışıldıktan sonra misyonumuz ve vizyonumuzun aşağıdaki şekilde belirlenmesine karar verilmiştir.

Misyon: Evrensel düzeyde bilimsel bilgi üretmek, mesleki açıdan çağdaşlarıyla rekabet edebilen nitelikli bireyler yetiştirmek ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktır.

Vizyon: Bilimsel araştırma ve eğitim faaliyetlerinde kaliteyi sürekli artırarak bölgesel kalkınmaya katkı sunan, yenilikçi projelerle ulusal düzeyde girişimci üniversiteler arasında yer almak ve uzun vadede uluslararası tanınır bir üniversite haline gelmektir.

Misyon ve vizyon için yapılan çalışmalardan sonra bir önceki stratejik planda yer alan temel değerler, ülkemizin, Yükseköğretim Kurulunun ve üniversitemizin yapısında meydana gelen değişimler dikkate alınarak yeniden belirlenmiştir. Temel değerler belirlenirken çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri bir çerçeve sağlamasına, üniversitemizin karar alma süreçlerine rehberlik etmesine, vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemesine dikkat edilmiş ve “Evrensellik” , “Katılımcılık ve Şeffaflık”, “Toplumsal Duyarlılık”, “Adalet ve Liyakat”, “Kalite Odaklılık”, “Yenilikçilik” olmak üzere 7 temel değer benimsenmiştir.

Belirlemiş olduğumuz “Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek” amacına yönelik “Eğitim-öğretimin niteliğini sürekli iyileştirmek”, “Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek”, “Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak” ve “Eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini artırmak” olmak üzere dört hedef belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler ile üniversitemizin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği hedef kartlarına ilişkin performans göstergelerine aşağıda yer verilmiştir:

- Mezun olan öğrencilerin ilk dört yıl içerisinde istihdama katılım oranı,
- Hizmet içi eğitime (eğiticilerin eğitimi) katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı,
- Uluslararası değişim programları kapsamında üniversitemize gelen öğrenci sayısı,

- (7+1) işbaşı uygulamalı eğitim uygulayan lisans program sayısı.

Belirlemiş olduğumuz “Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek” amacına yönelik “Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak”, “Ülkemizin ve bölgemizin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek”, “Paydaşları girişimciliğe ve inovasyona özendirmek ve desteklemek” ve “Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması” olmak üzere dört hedef belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler ile üniversitemizin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği hedef kartlarına ilişkin performans göstergelerine aşağıda yer verilmiştir:

- Öğretim üyesi başına düşen uluslararası atıf sayısı (Web of Science),
- Üniversite dışı kurum ve kişilerin projelere sağladığı mali destek miktarı,
- Üniversite adına tescil edilen ticarileşmiş toplam patent/ faydalı model /marka sayısı,
- Doktora tezlerinden çıkartılan yayın sayısı.

Belirlemiş olduğumuz “Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek” amacına yönelik “Dış paydaşlarla işbirliğini artırmak”, “Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek” ve “Paydaşların memnuniyetini sağlamak” olmak üzere üç hedef belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler ile üniversitemizin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği hedef kartlarına ilişkin performans göstergelerine aşağıda yer verilmiştir:

- Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından sunulan eğitim faaliyetleri sayısı,
- Dış danışma kurulları ile yapılan toplantı sayısı,
- Plan dönemi başından itibaren mezun olanların aynı dönemde mezun bilgi sistemine kaydedilme oranı,
- Öğrenci memnuniyet düzeyi.

Belirlemiş olduğumuz “Kurumsal Gelişimi Sürdürmek” amacına yönelik “Yönetim yapısını güçlendirmek”, “İnsan kaynaklarını güçlendirmek”, “Mali kaynakları güçlendirmek” ve “Fiziki kaynakları güçlendirmek” olmak üzere dört hedef belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler ile üniversitemizin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği hedef kartlarına ilişkin performans göstergelerine aşağıda yer verilmiştir:

- İç kontrol eylem planını güncelleyen birim sayısı,
- Kurum tarafından verilen hizmet içi eğitime katılan personel sayısı,
- Döner sermaye gelirleri,
- Taşınırıların etkin kullanım oranı.

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları 19.10.2018 tarihinde yayımlanan Stratejik Plan Genelgesi ile başlatılmıştır.

2019-2023 Stratejik Planının tüm üst yönetim tarafından benimsenmesi için Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetim Kurulu üyelerinden ve Genel Sekreter ile Strateji Geliştirme Daire Başkanından oluşacağına karar verilmiş olup üyelerin listesi Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Strateji Geliştirme Kurulu

EKİP GÖREVİ	İDARİ UNVAN	AKADEMİK UNVAN	ADI SOYADI
BAŞKAN	Rektör	Prof. Dr.	Mehmet KARAKAŞ
BAŞKAN VEKİLİ	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Şuayıp ÖZDEMİR
ÜYE	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Murat PEKER
ÜYE	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Yılmaz YALÇIN
ÜYE	Dekan V.	Prof. Dr.	Hüseyin KOÇAK
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Turan CİVELEK
ÜYE	Dekan V.	Prof. Dr.	Selçuk AKÇAY
ÜYE	Dekan V.	Prof. Dr.	Hasan Hüseyin BAYRAKLI
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Tuğrul KANDEMİR
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Mustafa GÜLER
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Ahmet YILDIZ
ÜYE	Dekan V.	Prof. Dr.	Yücel OCAK
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	İsa SAĞBAŞ
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Ahmet Ali GAZEL
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Ayhan EROL
ÜYE	Genel Sekreter		İhsan CERAN
ÜYE	Daire Başkanı		Ahmet ERKAN

Stratejik Planlama Ekibi, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ’ın başkanlığında Tablo 2’de yer alan 9 akademik ve 8 idari personel ile öğrenci konseyi başkanından oluşmaktadır. Görevlendirme yapılırken akademik personellerin farklı alanlara sahip olmaları göz önünde bulundurulmuştur. İdari personel görevlendirilirken ise merkez birimlerin harcama yetkilileri ile Stratejik Planlama Şube Müdürlüğü personeline yer verilmiştir. Stratejik plan hazırlama sürecinde ekibimiz daha önce Kalite Komisyonu tarafından yapılan toplantı ve anketlerden elde edilen bilgilerden de faydalanmıştır. Stratejik Planlama Ekibi bu süreçte yoğun bir çalışma süreci yönetmiş ve çalışma gruplarıyla birçok toplantı gerçekleştirmiştir.

Tablo 2: Stratejik Planlama Ekibi

EKİP GÖREVİ	İDARİ UNVAN	AKADEMİK UNVAN	ADI SOYADI	BİRİM
BAŞKAN	Rektör Yard.	Prof. Dr.	İsa SAĞBAŞ	Rektörlük
BAŞKAN V.	Daire Başkanı		Ahmet ERKAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
ÜYE	Enstitü Müdürü	Prof. Dr.	Celal DEMİR	Sosyal Bilimler Enstitüsü
ÜYE	Enstitü Müdürü	Prof. Dr.	Z. Kadir SARITAŞ	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
ÜYE	Yüksekokul Müdürü	Prof. Dr.	Hatice ÖZUTKU	Yabancı Diller Yüksekokulu
ÜYE		Prof. Dr.	Gülsüm GÜRLER HAZMAN	İİBF
ÜYE		Prof. Dr.	Cantürk KAYAHAN	İİBF
ÜYE	Dekan Yardımcısı	Doç. Dr.	Zeki GÜRLER	Veteriner Fakültesi
ÜYE	Koordinatör Yard.	Doç. Dr.	Gökhan DEMİRTAŞ	Kalite Koordinatörlüğü
ÜYE	UAMM Müdürü	Dr. Öğr. Üyesi	Ersan MERTGENÇ	Sürekli Eğitim UAMM
ÜYE	Daire Başkanı	Öğr. Gör.	Yılmaz SARP KAYA	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
ÜYE	Daire Başkanı		İhsan CERAN	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
ÜYE	Daire Başkanı		Hüdai KOÇYİĞİT	SKS Daire Başkanlığı
ÜYE	Daire Başkanı		Ö. Yavuz KARAGÖZ	Personel Daire Başkanlığı
ÜYE	Daire Başkanı	Öğr. Gör.	Ahmet YURDADUR	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
ÜYE	Daire Başkanı		Ömer GÜRCAN	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk.
ÜYE	Şube Müdür Vekili	Öğr. Gör.	Erhan ÇELİK	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
ÜYE	Mali Hizm. Uzm. Yrd.		Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
ÜYE	Öğrenci Konseyi Bşk.		Okan ÖZDEMİR	

2019 yılında uygulanmaya başlanılan Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planında benimsenmiş olan misyon ve vizyon perspektifinde belirlenen amaçlara stratejik planın kalan yıllarında ulaşılabilmesi için güncelleme ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaç, kurum içi ve kurum dışı gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Kurum içindeki gelişmelere üniversitenin bölünmesi ve üniversite yönetiminin değişmesi ile bazı önceliklerin farklılaşması, kurum dışındaki gelişmelere ise Covid-19 pandemisi nedeniyle stratejik planda yer alan bazı hedeflere ulaşma güçlüğünün ortaya çıkması örnek gösterilebilir. Tüm bu ihtiyaçların sonucunda üniversitemizin stratejik planlama alanından sorumlu Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR başkanlığında, Yükseköğretim Kurulu İzleme ve Değerlendirme eğitimini almış akademisyenlerin, Kalite Koordinatörünün, Kalite Koordinatör Yardımcısının ve Strateji Geliştirme Daire Başkanının yer aldığı bir ekip oluşturulmuş ve stratejik plan güncelleme çalışmaları bu ekip tarafından yürütülmüştür. Ekip üyelerine Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Plan Güncelleme Ekibi

EKİP GÖREVİ	İDARİ UNVAN	AKADEMİK UNVAN	ADI SOYADI
BAŞKAN	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Şuayıp ÖZDEMİR
ÜYE	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Murat PEKER
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	İsa SAĞBAŞ
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Ahmet YILDIZ
ÜYE	Koordinatör	Doç. Dr.	Gökhan DEMİRTAŞ
ÜYE	Daire Başkanı		Ahmet ERKAN
ÜYE	Koordinatör Yard.	Doç. Dr.	Gökhan KÜRKÜ

2. DURUM ANALİZİ

18.05.2018 tarih ve 30425 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 7141 sayılı Kanun ile Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Afyon Sağlık Yüksekokulu, Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Şuhut Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Bolvadin Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilmiştir. Stratejik planın durum analizi bölümünde özel olarak belirtilenler hariç olmak üzere yeni kurulan üniversiteye devredilen kaynaklar dikkate alınmamıştır.

2.1. Kurumsal Tarihçe

Üniversitenin tarihi, o dönemde Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine bağlı olarak kurulan Afyon Maliye Muhasebe Yüksekokulunun açıldığı 1974 yılına dayanmaktadır. Afyon Maliye Muhasebe Yüksekokulu, 1987 yılında Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi haline dönüştürülmüştür. Bu fakülte ile birlikte Ege Üniversitesine bağlı Uşak Meslek Yüksekokulu, Anadolu Üniversitesine bağlı Afyon Meslek Yüksekokulu ile Bolvadin Meslek Yüksekokulu kuruluşu sırasında Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlanmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesi, 21 yeni üniversite ile birlikte 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı Kanunla kurulmuş ve 10 Kasım 1992 tarihinde eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır. Ayrıca 1992 yılında il merkezinde Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Fen-Edebiyat Fakültesi, Teknik Eğitim Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü ile Fen Bilimleri Enstitüsü kurulmuştur. 1993 yılında Dinar, Emirdağ, Sandıklı, Şuhut ilçelerinde, 1994 yılında Çay ve İncehisar ilçelerinde, 1995 yılında Sultandağı ilçesinde meslek yüksekokulları açılmıştır. 1996 yılında il merkezinde Veteriner Fakültesi, Afyon Sağlık Yüksekokulu, 1998 yılında Tıp Fakültesi, 1999 yılında Devlet Konservatuarı, 2001 yılında Eğitim Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2004 yılında Yabancı Diller Yüksekokulu kurulmuştur. 2005 yılında kurulan Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 2013 yılında Turizm Fakültesine dönüştürülmüştür.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin Uşak’ta bulunan 4 fakülte, 1 yüksekokul ve 6 meslek yüksekokulu 17 Mart 2006 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5467 Sayılı Kanun uyarınca kurulan Uşak Üniversitesine devredilerek Afyon Kocatepe Üniversitesinden ayrılmıştır.

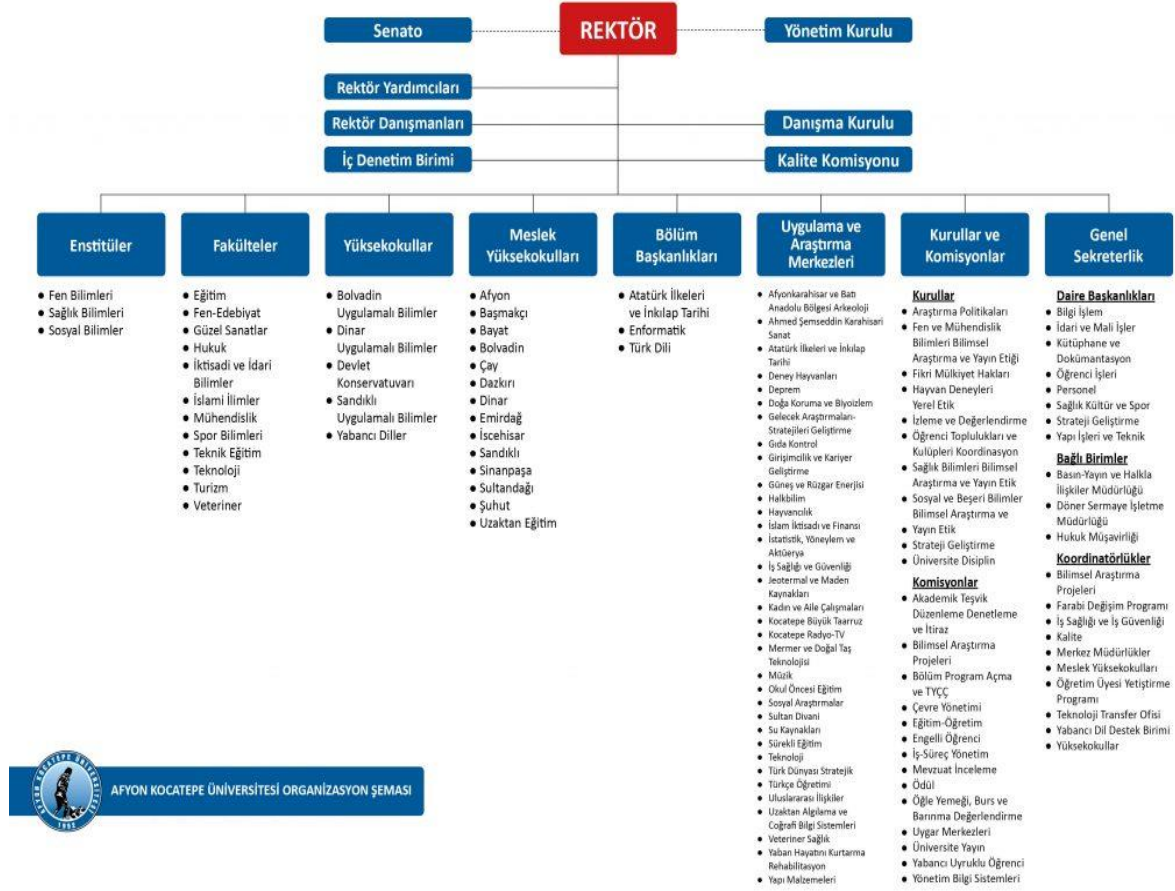
2006 yılında Sinanpaşa ve Bayat ilçelerinde, 2007 yılında Başmakçı ilçesinde meslek yüksekokulları kurulmuş ayrıca Süleyman Demirel Üniversitesi ile yapılan protokol

neticesinde Dazkırı Meslek Yüksekokulunun üniversiteye devri gerçekleşmiştir. 2008 yılında Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, 2009 yılında Teknoloji Fakültesi ve Bolvadin Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, 2010 yılında Hukuk Fakültesi, 2011 yılında Diş Hekimliği Fakültesi, 2012 yılında Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Güzel Sanatlar Enstitüsü, Eczacılık Fakültesi ve İslami İlimler Fakültesi, 2014 yılında Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, 2016 yılında Sandıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu ve Dinar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu kurulmuştur. 2017 yılında Şuhut Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu kurulmuştur. 2019 yılında Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Bilimleri Fakültesine dönüştürülmüştür.

Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Afyon Sağlık Yüksekokulu, Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Şuhut Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Bolvadin Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu 18.05.2018 tarih ve 30425 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 7141 sayılı Kanun ile yeni kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilmiştir.

2019 yıl sonu itibarı ile Afyon Kocatepe Üniversitesi; 3’ü aktif 5 enstitü, 12’si aktif 13 fakülte, 4 yüksekokul, 1 Devlet Konservatuarı, 14 meslek yüksekokulu ve 3 Rektörlük Bölüm Başkanlığı ile eğitim-öğretime, 34 uygulama ve araştırma merkezi ile uygulama ve araştırmalarına devam etmektedir. Üniversitemiz birimleri Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Afyon Kocatepe Üniversitesi Organizasyon Şeması



2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

2014-2018 Stratejik Planının süresi 2018 yıl sonunda dolacağından üniversitemiz 2019-2023 Stratejik Planı hazırlık çalışmalarına ilgili mevzuat hükümleri gereğince başlamıştır. 2014-2018 Stratejik Planı üç bölüm halinde değerlendirilmiştir. İlk bölümde planın nasıl hazırlandığı ve hazırlanırken nelere dikkat edildiği, ikinci bölümde plana ilişkin eleştiriler, üçüncü bölümde ise hazırlanacak olan plana ilişkin önerilere yer verilmiştir.

2014-2018 Stratejik Planı, 5018 sayılı “*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*”, 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” ve bu yönetmelik doğrultusunda hazırlanan “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” ile 20.09.2005 tarih ve 25942 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “*Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği*” ve bu yönetmelik doğrultusunda hazırlanan “*Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi*” hükümlerine uygun olarak hazırlandığı görülmüştür.

2014-2018 Stratejik Planının “Durum Analizi” bölümü hazırlanırken, üniversite hizmetleri ile ilgili olarak paydaşlara uygulanan anketlerde “*memnuniyet düzeyi*” belirlenmeye çalışıldığı, planın “*Geleceğe Bakış*” bölümü hazırlanırken üst politika belgelerinin, Yükseköğretim Kanununun ve ilgili diğer mevzuatların dikkate alındığı görülmüştür. Performans programı ve bütçe tahsisi ile değerlendirme açısından önem arz eden, stratejik hedefler ile performans hedeflerinden sorumlu birimlere planın “*Geleceğe Bakış*” bölümünde ayrıntılı olarak yer verildiği görülmüştür. Ayrıca plan ile bütçe ile ilişkisi açısından önemli olan amaçlar, hedefler ve yıllar itibarı ile maliyet toplamaları, bu maliyetlerin bütçenin fonksiyonel ve ekonomik dağılımı ile bu maliyetlerin kaynak dağılımı ayrıntılı olarak yapılmıştır.

2014-2018 Stratejik Planında, stratejik hedef, performans hedef ve göstergeleri ile stratejilere çok sayıda ve ayrıntılı bir şekilde yer verildiği görülmüştür. Bu durum, performans programının hazırlanması ve uygulanması aşamaları ile faaliyet raporu ve iç değerlendirme raporları hazırlanırken bazı hedeflerin koyulmasının gereksiz olduğu, bazı hedeflere ihtiyaç bulunmadığı, bazı hedeflere ulaşma imkânının olmadığı ve bazı hedeflerin de ölçme imkânının bulunmadığını göstermiştir. Bu nedenlerden dolayı planının izleme ve değerlendirmesi, planın üçüncü yılında tam olarak yapılabilmiştir. Yapılan değerlendirmelerde “*Uluslararası Düzeyde Eğitim Öğretim Vermek*” stratejik amacına dair hedeflerden %43,9’una, “*Bilimsel Araştırma ve Yayın Yaparak Bilgi Üretmek*” stratejik amacına dair hedeflerden %35,7’sine ulaşılabilmiştir. “*Paydaşlara Katkı Sağlayacak Uygulama ve Hizmet Üretmek*” stratejik amacına dair hedeflerden ise %72,7’sine ulaşılabilirdiği ölçülmüştür.

Sayıştay Başkanlığınca yapılan denetimlerde 2014-2018 Stratejik Planına bazı eleştiriler ve öneriler getirilmiştir. Bu eleştiriler aşağıda yer alan başlıklarla özetlenmiştir:

➤ GZFT analizi ile ilgili eleştiriler: Kurumun güçlü ve zayıf yönleri, kurumsal anlamda içsel etkiler sonucu ortaya çıkan konular iken fırsatlar ve tehditler ise kurum dışında meydana gelip de dışsal olarak kurum üzerinde etki doğuran hususlardır. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder. Stratejik planın GZFT analizi bölümündeki bazı güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin söz konusu kategoriler içinde yer almaması gerektiği bildirilmiştir.

➤ Hedefler ile ilgili eleştiriler: Hedefe ulaşma derecesini ölçme ve planın değerlendirilmesi açısından stratejik hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ölçülebilir olması gerekmektedir. Stratejik planda çok sayıda performans göstergesine yer

verildiği ancak bazı performans göstergelerinin amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşılacağını ölçmeye katkıda bulunmadığı bildirilmiştir.

Üniversitemiz kalite ve stratejik yönetime daha çok önem vermektedir. Bu kapsamda, stratejik planlama, kalite geliştirme ve iç kontrol faaliyetlerinin koordinesini ve bu işlere ilişkin sekreteryaya ile diğer destek hizmetlerinin yürütülmesi görevini 06.06.2017 tarih ve 2017/27 sayılı Senato Kararıyla Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının diğer görevlerinden ayırarak Kalite Komisyonuna devretmiştir. Ancak 22.05.2018 tarih ve 2018/23 sayılı Senato Kararı ile “Kalite Yönergesi” güncellenmiş olup kalite süreçleri dışındaki görevler tekrar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına verilmiştir.

Bu bağlamda 2019-2023 Stratejik Planını hazırlama sürecinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir:

- “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” ve bu yönetmelik doğrultusunda hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi” yürürlükten kaldırılmıştır. Ayrıca “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” 2018 yılında yayımlanmıştır. Stratejik plan bu rehberle uygun olarak hazırlanmalıdır.

- 2019-2023 Stratejik Planında, planın diğer aşamalarının temelini teşkil eden “Durum Analizi” bölümü ve GZFT analizi doğru olarak yapılmalıdır. Ayrıca bu bölümde uygulanan anketlerde sorunların tespiti, kaynağı, çözüm önerileri, iyileştirme çalışmaları ve bu çalışmaların periyodik takibi üzerinde durulmalıdır.

- Performans programı ve bütçe ile ilişkilendirebilmek, performansın izleme ve değerlendirmesini faaliyet raporları ve iç değerlendirme raporları ile somut olarak yapabilmek için 2019-2023 Stratejik Planında, amaç ve hedefler ile bu hedeflerden sorumlu birimlerin rasyonel bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda planda, stratejik hedef, performans hedefi ve göstergelerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden somut olarak ölçülebilecek şekilde, mümkün olduğu kadar az sayıda ve maliyetlendirilerek bütçe ile ilişkisinin kurulabilir olması gerekmektedir.

- Plan ile bütçe ile ilişkisi açısından önemli olan amaç ve hedeflerin yıllar itibarı ile maliyet toplamaları, bu maliyetlerin bütçenin fonksiyonel ve ekonomik dağılımı ile bu maliyetlerin kaynak dağılımı ayrıntılı olarak yapılmalıdır.

2.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizi açısından değerlendirildiğinde üniversitemizi ilgilendiren hukuki düzenlemeler şu şekildedir:

❖ 1982 Anayasası

Ülkemizde Yükseköğretimin genel çerçevesi, 1982 Anayasasının 130 ve 131’inci maddeleri ile çizilmiş bulunmaktadır. Buna göre bir kamu tüzel kişiliğine sahip bir yükseköğretim kurumu olarak Afyon Kocatepe Üniversitesinin temel amaçları ülkemizin ihtiyaçlarını gözetmek suretiyle modern eğitim-öğretim esaslarına dayalı ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim hizmeti sunmak ve bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetleri yürütmektir. Anayasada üniversiteler ile ilgili her türlü hususun kanunla düzenleneceğinin altı çizilmiştir. 1982 Anayasasına göre üniversiteler ile öğretim üyeleri ve yardımcıları serbestçe her türlü bilimsel araştırma ve yayında bulunabilecektir.

❖ Temel Kanuni Dayanak: 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu

1982 Anayasası uyarınca; yükseköğretim kurumlarının kuruluş ve organları ile işleyişleri ve bunların yönetici seçimleri, görev, yetki ve sorumlulukları; üniversiteler üzerinde devletin gözetim ve denetim hakkını kullanma usulleri; öğretim elemanlarının görevleri, unvanları, atama, yükselme ve emeklilikleri; öğretim elemanı yetiştirme; üniversitelerin ve öğretim elemanlarının kamu kuruluşları ve diğer kurumlar ile ilişkileri, öğretim düzeyleri ve süreleri; yükseköğretime giriş, devam ve alınacak harçlar; devletin yapacağı yardımlar ile ilgili ilkeler; disiplin ve ceza işleri, mali işler, özlük hakları, öğretim elemanlarının uyacakları koşullar; üniversitelerin ihtiyaçlarına göre öğretim elemanlarının görevlendirilmesi; öğrenimin ve öğretimin hürriyet ve teminat içinde ve çağdaş bilim ve teknoloji gereklerine göre yürütülmesi; Yükseköğretim Kuruluna ve üniversitelere devletin sağladığı mali kaynakların kullanılması; kanunla düzenlenir.

Bu amaçla 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kabul edilerek yürürlüğe konulmuştur. Bu kanun Türk yükseköğretim sisteminin temel çerçevesini çizen ve felsefesini gösteren yazılı hukuk kuralı niteliğindedir. Mezkûr kanunun 4. maddesinde yükseköğretimin amacı, 5. maddesinde de ana ilkeleri gösterilmiştir. Kanunda son iki yıl içerisinde oldukça önemli düzenlemeler yapılmış ve her üniversitenin kendine özgü değerleri gün yüzüne çıkarabilmesi ve tematik, uzman üniversite anlayışına geçilmesi yolunda önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. 2017 yılında yapılan değişiklik ile kanunun 7. maddesi değiştirilerek “Yükseköğretim kurumlarının ihtisaslaşmasına yönelik çalışmalar yapmak ve bu konuda karar vermek” Yükseköğretim Kurulunun görevleri arasında zikredilmiştir.

Yine 46. maddeye eklenen l bendi ile organize sanayi bölgelerinde kurulan meslek yüksekokulları için öğrenci başına ilgili yükseköğretim kurumlarına, Yükseköğretim Kurulu bütçesine bu amaçla tahsis edilen ödenekten eğitim desteği yapılabileceği hüküm altına alınmıştır. Bu durumda eğitim desteğinin tutarı ve kullanımı ile uygulamaya ilişkin usul ve

esaslar Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenecektir.

Bu değişiklikler karşısında Afyon Kocatepe Üniversitesinin Afyon Meslek Yüksekokulunu Afyon Organize Sanayi Bölgesi yakınına aldığı, tıbbi ve aromatik bitkilerle ilgili çalışmalarda bulunduğu, hayvancılık alanında önemli araştırma projeleri gerçekleştirdiği göz önünde tutulduğunda 2547 sayılı Kanunda gerçekleştirilen değişikliklerin uygulamaya sokulması aşamasında üniversitenin öncü rol oynadığı görülmektedir.

2547 sayılı Kanunda 2017 yılında yapılan bir diğer değişiklikle kanuna eklenen ek md. 32 ile yükseköğretim kurumlarına, Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ve özel sektör ile iş birliği yapmak, üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına almak ve uygulamaya aktarmak üzere Yükseköğretim Kurulundan önceden izin almak kaydıyla, yükseköğretim kurumu yönetim kurulunun kararıyla sermaye şirketi statüsünde teknoloji transfer ofisi kurabilme imkanı da getirilmiştir. Bu önemli değişiklik ile birlikte Afyon Kocatepe Üniversitesinin bölgesinde öncü rol oynayacağı düşünülmektedir.

❖ Diğer Hukuki Düzenlemeler

Afyon Kocatepe Üniversitesi ve yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren pek çok kanuni düzenleme olmakla birlikte başlıca sair mevzuat şu şekildedir:

- 2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu
- 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu
- 5746 Sayılı Araştırma Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- 28.06.2008 Tarihli Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Topluluğu Arasında Türkiye Cumhuriyetinin Topluluk Programlarına Katılmasının Genel İlkeleri Hakkında Çerçeve Anlaşmasının Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun
- 10.07.2018 Tarihli Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi)
- 10.07.2018 Tarihli Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (3 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi)

- 15.07.2018 Tarihli Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (4 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi)
- 15.04.2018 Tarihli Doçentlik Yönetmeliği
- 02.11.2018 Tarihli Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine ve Kullanılmasına İlişkin Yönetmelik
- 09.11.2018 Tarihli Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- 07.02.2015 Tarihli Doçentlik Sınav Yönetmeliği
- 23.08.2011 Tarihli Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik
- 18.02.2019 Tarihli Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik

Tablo 4: Mevzuat Analizi

YASAL YÜKÜMLÜLÜK	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Yükseköğretimin amaç ve ilkeleri çerçevesinde eğitim-öğretim hizmeti sunmak.	Anayasa m.130, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu m. 4, 5 ve 12/a bendi.	Gerek Yükseköğretim Kurulu ve gerekse de diğer ilgili kurumlar tarafından yapılan plan ve programların belirli bölge, üniversite ve alanlara yönelik olarak yapılmaması ve plan ve programların değişen yönetimler doğrultusunda değişikliğe uğraması.	Yükseköğretim Kurulunun “Sessiz Devrim” olarak adlandırdığı süreçte karar alma mekanizmalarının hızlandırılarak sorunların daha etkili bir şekilde çözümü ve ayrıca değişen yönetimlere rağmen kurumsal hafızaların oluşturulması.
Ülkemizin ihtiyacı olan alanlarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu m.12/b bendi.	Üniversitemizin sunmuş olduğu ön lisans, lisans ve lisansüstü programları ile ülkemizin yetişmiş insan gücü ihtiyacını karşılamaya katkı sunmaktadır.	Gerek öğrenim süresi boyunca ve gerekse de mezuniyet sonrası öğrencilere yol gösterecek “Kariyer Merkezi” tarzı birimlerin kurulması.
Bilimsel araştırmalar yapılması ve bu araştırmalar sonucunda elde edilen aydınlatıcı bilgilerin yayımlanması ve paylaşılması.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu m.12/a ve c bentleri.	Yapılan akademik teşviklere rağmen üretilen özgün eser sayı ve niteliğinin ve bunların paylaşım ve yayımının yeterli olmaması.	Bilimsel verilerin nitelik ve niceliğinin artırılması ve ayrıca bunların söz, yazı ve diğer araçlarla daha fazla yayımlanabilmesi için akademik teşvik miktarının artırılması ve ek olarak özendirici bir sistem oluşturulması.
Çeşitli eğitim yöntemleri ile toplumun; sanayileşme, tarımda modernleşme, sağlık hizmetleri ve çevre problemleri gibi konularda eğitilmesi.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu m.12/d ve g bentleri.	İlgili konularda eğitim-öğretimin yeterli derecede uygulama ağırlıklı olarak gerçekleştirilememesi ve diğer kurumlar ile gerekli işbirliğinin yapılamaması.	Üniversite, sanayi ve üreticiler arasındaki işbirliği artırılmalı ve koordinasyon sağlanarak aktörler arasında bilgi alışverişi kolaylaştırılmalıdır.
Üniversite ile diğer toplum aktörleri arasında gerekli iletişimin kurulması.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu m.12/e bendi.	Bilimsel, kültürel, ekonomik ve sosyal yönlerden toplumun diğer aktörleri ile yeterli işbirliği yapılamamakta ve bu nedenle üretilen bilgiler toplum yararına sunulamamaktadır.	Üniversite ve toplumdaki diğer kuruluşlar arasında etkin ve nitelikli iletişim ağları kurulmalı ve bilimsel veriler bu kuruluşlar aracılığı ile toplum yararına sunulmalıdır.
Uygulamalı eğitim-öğretim yapılması, döner sermayeli işletmelerin kurulması ve gerekli eğitim teknolojilerinin geliştirilmesi.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu m.12/h ve ı bentleri.	Üniversitede sunulan teorik eğitime ek olarak laboratuvar imkânlarının yetersizliği ve üniversite-sanayi işbirliğinin yeterli seviyede olmaması nitelikli uygulamalı eğitimi engellemekte ve gerekli eğitim teknolojilerinin geliştirilememesine sebep olmaktadır.	Nitelikli bir uygulamalı eğitim-öğretimin geliştirilmesi için üniversitemiz teknoparkının sanayi için daha cazip hale getirilmesi, daha nitelikli laboratuvarların kurulması, sanayi ile daha etkili bir işbirliği kurulması ve bu sayede öğrenciler için daha fazla staj imkânı sağlanması gerekmektedir.

2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgelerinin dayanakları ve bu belgelerle verilen görevler ve ihtiyaçlar Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5: Üst Politika Belgeleri Analizi

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV VE İHTİYAÇLAR
Onuncu Kalkınma Planı	143	Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, akademik, idari ve mali açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması hedeflenmektedir.
Onuncu Kalkınma Planı	144	Eğitim sisteminde, bireylerin kişilik ve kabiliyetlerini geliştiren, hayat boyu öğrenme yaklaşımı çerçevesinde işgücü piyasasıyla uyumunu güçlendiren, fırsat eşitliğine dayalı, kalite odaklı dönüşüm sürdürülmesi.
Onuncu Kalkınma Planı	158, 159, 160	Eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki uyum, Ulusal Yeterlilik Çerçevesi oluşturularak eğitim ve öğretim programlarının ulusal meslek standartlarına göre güncellenmesi, mesleki ve teknik eğitimde, program bütünlüğü temin edilecek ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi.
Onuncu Kalkınma Planı	161, 163	Hesap verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı rekabetçi bir yapı ve yükseköğretimde kalite güvence sisteminin oluşturulması.
Onuncu Kalkınma Planı	164, 626, 627, 632, 634, 635	Sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretimine önem veren, çıktı odaklı bir yapı ile üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması ve Ar-Ge ile iş geliştirme merkezlerinin aktif çalışmasının sağlanması.
Onuncu Kalkınma Planı	165	Yükseköğretim sisteminin uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için çekim merkezi haline getirilmesi.
Onuncu Kalkınma Planı	284	Engellilere yönelik eğitim, istihdam hizmetlerinin etkinliği ve denetiminin artırılması ve fiziksel çevre şartlarının engellilere uygun hale getirilmesi
Onuncu Kalkınma Planı	295, 298	Yerel kültürel değerlerin korunması, kültürel ve sanatsal faaliyetlere katılımın bir yaşam alışkanlığı olarak geliştirilmesi.
Onuncu Kalkınma Planı	338, 340, 342	Sportif alanların vatandaşların kullanımına daha fazla hizmet edecek biçimde planlanması, başarılı sporcu yetiştirme, seçme ve yönlendirme faaliyetleri, spor tesislerinin yapımı, sporun her alanında teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması.
Onuncu Kalkınma Planı	424, 425	İşgücünde yer alan kişilerin niteliklerinin yükseltilmesi, eğitim kalitesinin artırılması yoluyla yenilikçi ve sürdürülebilir üretim sürecinin gerektirdiği becerilerle donatılmış bireylerin yetiştirilmesi, yenilik ve yeniliğe uygun ortamın yaratılması, sanayi sektörünün verimlilik sorunlarının çözülmesi.
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Kamu Maliyesi	Döner sermayeli işletmelerin bütçe disiplini içerisinde açık, şeffaf ve hesap verebilir bir idari ve mali yapıda çalışmalarını sağlayacak düzenlemeler yapılacaktır.
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Kamu Maliyesi	Kamu kaynaklarının kullanımının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği arttıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilecektir.
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Kamu Maliyesi	Kamu özel iş birliği (KÖİ) uygulamalarının, daha etkin ve finansal açıdan verimli olmasına yönelik bir çerçeve oluşturulacak; bu çerçevede uygulamaların bütüncül olması sağlanacaktır.
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Büyüme ve İstihdam	Özel sektörle iş birliği yapılarak eğitim ve öğretim müfredatı çalışma hayatının beklentilerini karşılayacak işgücü oluşturulacak şekilde güncellenecektir
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Büyüme ve İstihdam	Gençlerin eğitim seviyesinin ve işgücünün niteliğinin yükseltilmesi ile gelişen teknolojinin içerisinde sadece tüketici konumunda olmamaları sağlanarak üretkenliklerinin desteklenmesi amacı ile teknolojiye olan ilgisi ve yatkınlığı değerlendirilerek verilecek eğitimlerle başta yazılım, algoritma ve endüstriyel tasarım olmak üzere belirli konularda temel beceriler kazanmaları sağlanacaktır.
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Büyüme ve İstihdam	Sanayinin ihtiyaçları ve dijital dönüşüm hedefleri çerçevesinde yenilikçi okul-sektör iş birliği modelleri kurulacaktır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı (Güncellenmiş Versiyon-2021)

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV VE İHTİYAÇLAR
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Eğitim	Farklı kurumlardaki eğitim ve istihdam verilerinin entegre edilmesine ve analizine dayalı olarak eğitim programı ve meslek bazında arz talep dengesi oluşturulacak, istihdam ile uyumlu eğitim planlaması yapılacak, istihdam edilebilirlik artırılacak, mesleki eğitimde üretim bazlı yaklaşıma geçilecek, eğitim kaynakları etkin kullanılacak ve etkili eğitim programları tasarlanacaktır
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Eğitim	Öğrenme e-öğrenme sisteminin etkin kullanımı ile dijitalleşme stratejisine uyumlu şekilde müfredat düzenlemeleri yapılacak ve kişiselleştirilmiş öğretim planı (sanal asistan) uygulama stratejisi hayata geçirilecektir.
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Eğitim	Öğrenme kazanımları itibarıyla uluslararası standartların yakalanması amacıyla ölçme ve değerlendirme kapasitesi güçlendirilecektir.
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	Eğitim	Ekonomik hedeflerle uyumlu olacak şekilde mesleki eğitim kurumlarının kurumsal kapasitelerinin geliştirilecek, tematik meslek okullarının yaygınlaştırılması, ölçüm ve belgelendirme ile işgücünün niteliği artırılacaktır
Yeni Ekonomi Programı (OVP-2019-2021)	İşgücü Piyasası	Engellilerin meslek edinmesi amacıyla uzaktan eğitim programları geliştirilecektir.
Orta Vadeli Mali Plan (2019-2021)	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar- Madde-8	Eğitim sisteminde, istihdam ile uyumlu eğitim planlaması yapılacak, istihdam edilebilirlik artırılacak, eğitim kaynakları etkin kullanılacak ve etkili eğitim programları tasarlanacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-2.4. Tedbir	Öğrencilere ve velilere yönelik olarak meslek tanıtımı faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-3.1. Tedbir	Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak uzaktan eğitim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-3.2. Tedbir	Hayat boyu öğrenme portalı ilgili kurum ve kuruluşların katkıları ile güncellenecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-4.2. Tedbir	Türkiye Yeterlilikler Çerçevesine dâhil edilecek yeterliliklerin kalite güvencesinin sağlanmasına ilişkin sistemler kurularak işletilecektir
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-4.3. Tedbir	Ulusal meslek standartlarının ve yeterliliklerin mesleki eğitim programlarına yansıtılması izlenecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-4.5. Tedbir	Bireylerin eğitim sistemine ilişkin yatay ve dikey geçişlerinde yaşanan sorunların tespit edilmesi için kurulacak komisyon vasıtası ile çalışmalar yapılacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-4.6. Tedbir	Üniversitelerin kariyer merkezleri yaygınlaştırılarak öğrencilere iş arama ve bulma teknikleri konusundaki rehberlik faaliyetleri artırılacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-4.7. Tedbir	Yükseköğrenim mezunlarına ilişkin düzenli olarak istihdam izleme araştırmaları yapılacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-4.8. Tedbir	Yükseköğrenim mezunlarının İŞKUR'a kayıt olmaları sağlanacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-5.3. Tedbir	Aktif işgücü programlarının ulusal ve yerel düzeyde izlenmesini sağlayacak sistemler etkinleştirilecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Eğitim İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi-6.1. Tedbir	Teknoloji Kuluçka Merkezlerinin kurulması desteklenecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması- 2.5. Tedbir	İşbaşı eğitimi konusunda arz ve talebi buluşturacak bir sistem oluşturulacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması- 2.6.Tedbir	Üniversite öğrencilerinin iş piyasasına geçişlerini sağlamak amacıyla üniversite-sektör işbirliği geliştirilecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Bilişim Sektörü 1.4. Tedbir	Yükseköğretim kurumlarında bilişim sektörüne yönelik seçimlik derslerin müfredatlarda yer alması teşvik edilecektir.

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı (Güncellenmiş Versiyon-2021)

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV VE İHTİYAÇLAR
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması- 3.6Tebdir	Engelli bireylerin eğitime yönelik olarak uzaktan eğitim programları geliştirilecek ve eğitimler verilecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	İstihdam-Sosyal koruma ilişkisinin Güçlendirilmesi- 4.1. Tedbir	Kayıt dışlığın önemli bir parçasını oluşturan ve geniş kapsamlı istihdam yaratan küçük işletmelerin kayıtlı sektöre geçişini özendirici program ve uygulamalar düzenlenecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Finans Sektörü- 2.1. Tedbir	Finans sektörüyle ilgili yüksek öğretim programlarının müfredatları sektörün ihtiyaçları doğrultusunda ve asgari düzeyde mesleki İngilizceye sahip olacak şekilde güncellenecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Finans Sektörü- 2.2. Tedbir	Finans sektörü üst kuruluşları faaliyet alanlarına ilişkin lisansüstü çalışmaları destekleyecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Finans Sektörü- 3.1. Tedbir	Sektörde ihtiyaç duyulan nitelikli işgücü taleplerine göre mesleki eğitim kursları ve işbaşı eğitim programları düzenlenecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Finans Sektörü- 3.3. Tedbir	Engellilerin sektördeki istihdamının artırılması amacıyla sektörle işbirliği geliştirilecek, engellilere yönelik mesleki beceri kazandırma eğitim programları uygulanmaya devam edecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Sağlık Sektörü- 2.3. Tedbir	Örgün eğitim sürecinde ve sonrasında dil becerileri geliştirilecek ve bu yöndeki çalışmalar teşvik edilecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Tarım Sektörü- 4.4. Tedbir	Tarımda katma değer artışı sağlamak amacıyla markalaşma, inovasyon ve AR-GE faaliyetleri desteklenecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Tarım Sektörü- 6.2. Tedbir	Sektörde ücretli olarak çalışan işçiler temel mesleki eğitim ve beceri eğitimlerinden geçirilecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü- 3.1. Tedbir	Sektöre yönelik iş sağlığı ve güvenliği danışmanlık ve rehberlik hizmetleri artırılacaktır.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Turizm Sektörü-2.3. Tedbir	Turizm sektörü için gerekli olan ulusal meslek standartları ve yeterliliklerin hazırlanması ve güncellenmesine yönelik çalışmalar ile sınav ve belgelendirme faaliyetleri sürdürülecektir.

2.5. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Tablo 6: Yükseköğretim Sektörel Eğilimi PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	❖ Parlamenter sistemden başkanlık sistemine geçilmesi, ❖ Bazı Avrupa ülkeleri ve Avrupa Birliği ile yaşanan sorunlar, ❖ Bölgesel belirsizlikler.	❖ Yeni yönetim sistemine geçilmesi ile beraber karar alma süreçlerinin hızlanması, ❖ Yükseköğretim sisteminin tekrar ele alınacak olması, ❖ Planlanacak olan yeni yükseköğretim sisteminde üniversitelere daha fazla yetki veren bir mekanizmaya geçilecek olması.	❖ Yeni yönetim sistemine geçişte yaşanacak olan adaptasyon süreci, ❖ Konjonktürel bazda AB ve ABD ile yaşanan geçici sorunlara ilaveten bölgedeki belirsizlikler Türkiye’de üniversite eğitimi almayı planlayan yabancı öğrencilerin kararlarının değişmesine neden olabilir, ❖ Yurtdışı üniversiteler ile yapılacak işbirliklerinde belirsizlikler yaşanması.	❖ Değişime direncin kırılması için gerekli çabanın gösterilmesi, ❖ Eğitim standartlarının uluslararası standartlara çıkarılması, ❖ Akademik ve idari personel kalifiyesinin artırılması, ❖ Değişim programlarından daha fazla oranda yararlanılması.
Ekonomik	❖ Genç işsizlik başta olmak üzere genel işsizlik oranının yüksek olması, ❖ Türkiye’nin son yıllarda yakaladığı büyüme rakamları ile beraber yükseköğretime aktarılan bütçenin artması.	❖ Üniversitenin yerleşik bulunduğu Afyonkarahisar’da gelişmiş sektörlerin bulunması, ❖ Artan bütçe olanakları ile beraber eğitim-öğretim hizmetlerinin yanında altyapı, teknoloji ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine daha fazla oranda kaynak aktarımının yapılması.	❖ Üniversite mezunu işsiz sayısındaki artışlar sonucunda, aday öğrenciler ve ailelerinin yaşadıkları endişeler nedeniyle farklı tercih yaklaşımlarında bulunmaları.	❖ Öğrenci kontenjanlarının üniversiteler tarafından belirlenmesi ve bölgedeki sanayiye odaklı eğitim modeline geçilmesi, ❖ Üniversitelerde girişimcilik eğitimlerinin niteliği ve niceliği farklılaştırılmalı, ❖ Sanayi odaklı projelerin ve patent elde edilebilecek projelerin hazırlanması için araştırmacılar/öğrenciler teşvik edilmeli.
Yasal	❖ Yükseköğretim sistemine ilişkin olarak hâlihazırda yeni bir mevzuat çalışmasının yapılması, ❖ Avrupa Birliği’ne üyelik sürecinde uyum yasalarının hazırlanması.	❖ Yeni YÖK Kanunu ile üniversitelerin mali ve idari bakımdan daha özerk duruma gelmesi, ❖ Özel üniversitelerin açılması ve özerkliği artması ile beraber üniversiteler arasında rekabetin artması.	❖ YÖK Kanunu’nun hazırlanması sürecinde yaşanan sıkıntılar ve sürecin yavaş ilerlemesi.	❖ YÖK Kanunu’nun hazırlanmasını takiben gerekli mevzuat çalışmalarının yapılması, ❖ Üniversitelerin özerkliğinin artması ile beraber şeffaflık ve hesap verebilirliğine ilişkin adımların da atılması gerekmektedir.
Teknolojik	❖ Uzaktan eğitim sisteminin gelişmesi, ❖ Teknopark’ta bulunan kuluçka merkezleri sayısının azlığı, ❖ Araştırma merkezlerinin sayısının artırılması ve kaynak aktarılması.	❖ Afyonkarahisar’da üniversitenin de ortağı olduğu Teknopark’ın bulunması, ❖ Gelişen teknoloji ile üniversite ortamının artık fiziki mekânlardan ve örgün öğretimden uzaktan eğitim sistemine kayması, ❖ Teknolojinin yaygınlaşması ile beraber müfredat farklılaşması ve online kaynaklara erişimin kolaylaşması.	❖ Araştırma merkezleri ve uzaktan eğitim merkezlerinin kurulması için gerekli olan altyapı maliyetinin yüksek olması, ❖ Teknolojik gelişmeler nedeniyle yapılan yatırımların demode olması ve yetersiz kalması, ❖ Akademik ve idari personelin teknolojiye uyum noktasında direnç göstermesi.	❖ Gelişen teknolojiyi takip etme özendirilmeli ve akademik/idari personele uyum konusunda yardım sağlanmalı ve destek verilmelidir, ❖ Üniversite bütçesinin bir kısmı teknolojiye ortaya çıkan değişimleri takip etmek amacıyla bu alana tahsis etmelidir, ❖ Araştırma merkezleri ile uzaktan eğitim merkezlerinin donanımlarının güncelliği sağlanmalıdır.
Sosyo-Kültürel	❖ Üniversite eğitimi çağına gelmiş olan nüfusun artıyor olması, ❖ İç göçün artması.	❖ Teknolojiye ve değişime daha hızlı uyum sağlayan genç nüfusun artması ile birlikte ekonomik faaliyetlerin artması ve teknoloji ağırlıklı eğitim modeline geçilebilecektir, ❖ Afyonkarahisar’da hâkim konumda olan sektörler için sürdürülebilirlik ekseninde mesleki eğitimler verilebilecektir.	❖ Üniversite sınavına girecek öğrenci sayısının sürekli olarak artmasına karşın gerekli fiziki altyapının ve akademik personel sayısının yetersiz kalması, ❖ Öğrencilerin yetkinlikleri ve becerilerini ön plana alan üniversite eğitimi alma perspektifinden mezuniyet sonrası iş bulabilme durumuna göre tercih yapma eğilimine girmesi.	❖ Öğrencilerin mesleki eğitim ile ilgili yeterli düzeyde bilgilendirilmesi ve rehberlik hizmetlerinin daha etkin olarak verilmesi, ❖ Üniversite ve bölüm kontenjanları fiziki altyapı, akademik kadro ve mezun sayısı/işsiz sayısı dikkate alınarak belirlenmelidir.
Çevresel	❖ Kampüs alanındaki toprak yapısından dolayı ağaçların gelişim süresinin farklı olması ve bazı ağaçların yetişmiyor olması, ❖ Doğal kaynakların etkin ve verimli kullanılmıyor olması.	❖ Afyon Kocatepe Üniversitesinin ana kampüsünün bulunduğu bölgede jeotermal enerjinin mevcudiyeti, ❖ Kampüs alanının engebeli olmaması.	❖ Kampüs alanındaki toprak yapısından dolayı ağaç yetiştirme maliyetinin yüksek olması.	❖ Yenilenebilir enerji kaynaklarına önem verilmesi ve bütçenin belli bir bölümünün bu alana yatırım yapılabilmesi için tahsis edilmesi ❖ Kampüste kullanılan jeotermal enerjinin, elektrik üretiminde kullanılması için de gerekli AR-GE çalışması yapılmalıdır. ❖ Kampüs alanlarının çimlendirilmesi ve bölgeye uygun ağaç dikimlerinin yapılması, ❖ Öğrencilere doğal kaynakların kullanımı ve gereksiz kullanımın önüne geçilmesi için eğitim verilmelidir.

Tablo 6’da politik, ekonomik, yasal, teknolojik, sosyokültürel ve çevresel etkenlerde meydana gelen değişimler ve sorunların tespiti yapılmış, bu etkenlerin üniversiteye olan fırsatları ve tehditleri ortaya konulmuş ve neler yapılabileceği konusunda çıkarımlarda bulunulmuştur.

2.6. Faaliyet Alanları ve Ürünler

Afyon Kocatepe Üniversitesinin faaliyet alanları “eğitim-öğretim”, “araştırma-geliştirme ve girişimcilik” ve “toplumsal katkı” olmak üzere 3 ana başlık altında toplanmıştır.

Tablo 7: Faaliyet Alanları ve Ürünler

FAALİYET ALANI	ÜRÜNLER
A- Eğitim-Öğretim	Ön Lisans Eğitimi Normal Öğretim İkinci Öğretim Uzaktan Eğitim Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları Lisans Eğitimi Normal Öğretim İkinci Öğretim Yabancı Dil Hazırlık Formasyon Eğitimi Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları Yüksek Lisans Eğitimi Normal Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları Doktora Eğitimi Normal Öğretim Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları
B- Araştırma-Geliştirme ve Girişimcilik	Projeler Kurum içi projeler Ulusal kurumlar (TÜBİTAK vb.) tarafından desteklenen projeler Sanayi (Özel Sektör vb.) Destekli Projeler Uluslararası (AB gibi) Projeler Bilimsel Yayınlar Patent/Fikri Mülkiyet vb. Ar-Ge Ürünleri Danışmanlıklar Teknopark Hizmetleri Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Ürün sertifikaları ve akreditasyonları
C- Toplumsal Katkı	Hayvan Sağlığı Hizmetleri Mühendislik Hizmetleri Eğitim ve Sertifika Programları Konferanslar ve Seminerler Spor, Sanat ve Kültür Alanındaki Faaliyetler

2.7. Paydaş Analizi

5018 sayılı Kanunun 9. maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması hususuna yer verilmiştir. Paydaşlarımızın, üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnuniyet düzeyi, ilerleyen dönemlerde üniversitemizin güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerini görebilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Paydaşlar, iç ve dış paydaş olmak üzere ikiye ayrılarak tespit edilmiştir. Buna göre iç paydaşlar, üniversitemizin akademik ve idari personelinden oluşmakta iken dış paydaşlar, üniversitenin hizmetlerinden yararlanan ve üniversitenin faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kurumlar ile karar ve faaliyetleriyle üniversiteyi etkileyen kişi ve kurumlardan oluşmaktadır.

İç paydaşlarımızın görüşleri, Kalite Komisyonu tarafından kurum içinde yapılan anketler ve toplantılar aracılığıyla tespit edilmiştir. Ayrıca üniversitemizin 2017 yılı Kasım ayında Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından geçirdiği Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinden elde ettiği çıktılardan yararlanılmıştır. Dış paydaşlarımızın görüşlerini almak amacıyla her ürün ve hizmet alanına özgü anketler kullanılmıştır. İkinci bir yol olarak üniversitemizin danışma kuruluyla bu süreçte toplantılar düzenlenmiştir. Ayrıca ürün ve hizmetleri açısından dışa açıklığı yüksek olan birimlerimizin danışma kurulları, stratejik plan hazırlık süreçlerine katılımı artırmak amacıyla bir araya gelmiştir. Stratejik planının amaç ve hedefleri oluşturulurken paydaş görüşlerinden elde edilen veriler dikkate alınmıştır. Üniversitemizin ilişki içinde bulunduğu paydaşlar, Tablo 8’de gösterildiği gibi önceliklendirilmiştir.

Tablo 8: Paydaşların Önceliklendirilmesi

PAYDAŞ ADI	PAYDAŞ TÜRÜ	ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	ÖNCELİĞİ
Akademik Personel	İç Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
İdari Personel	İç Paydaş	Çok Yüksek	Güçlü	Yüksek
Öğrenciler	İç/Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Mezunlar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Orta
Emekli Personel	Dış Paydaş	Orta	Orta	Orta
Öğrenci Aileleri	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta
Yasama	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Yüksek
Yürütme	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Yargı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
AB’nin İlgili Organları	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
Yüksek Öğretim Kurulu	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
ÖSYM	Dış Paydaş	Yüksek	Çok Güçlü	Yüksek
TÜBİTAK-TÜBA	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Güçlü	Çok Yüksek
Diğer Üniversiteler	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta
Teknopark	İç/Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
Teknoloji Transfer Ofisi	İç/Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
İşverenler	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Yüksek
Meslek Odaları	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta

Paydaşlar tespit edildikten sonra üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetler ile sunulan ürün ve hizmetlerden yararlanan paydaşlar, Tablo 9’da matris oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 9: Paydaş-Ürün/ Hizmet Matrisi

PAYDAŞLAR	Ön Lisans Eğitimi	Yabancı Dil Programları	Lisans Eğitimi	Lisansüstü Eğitim	Uzaktan Eğitim	Değişim Programları	Projeler	Bilimsel Yayınlar	Patent/Fikri Mülkiyet	Ar-Ge Ürünleri	Danışmanlıklar	Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği	Teknopark Hizmetleri	Hayvan Sağlığı Hizmetleri	Mühendislik Hizmetleri	Sürekli Eğitim Faaliyetleri	Sertifika Programları	Konferanslar ve Seminerler	Spor, Sanat ve Kültür Faaliyetleri
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Personel	X	X	X	X	X	X	X							X		X	X	X	X
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X		X	X	X	X
Mezunlar							X					X	X			X	X	X	X
Emekli Personel																X	X	X	X
Öğrenci Aileleri	X	X	X	X	X	X													
Yasama	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yürütme	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yargı																			
Yerel Yönetimler							X				X	X				X	X	X	X
Şehir Halkı														X		X	X	X	X
AB’nin İlgili Organları						X	X	X											
Yüksek Öğretim Kurulu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X		
ÖSYM	X	X	X	X	X														
TÜBİTAK							X	X	X	X	X	X	X						
Diğer Üniversiteler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Teknopark							X		X	X	X	X	X		X				
Teknoloji Transfer Ofisi							X		X	X	X		X		X	X	X		
Sanayi Kuruluşları / İşverenler							X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Meslek Odaları											X				X	X	X		
Sivil Toplum Kuruluşları							X				X	X				X	X	X	X

2.8. Kuruluş İçi Analiz

2.8.1. Kurum Kültürü Analizi

Afyon Kocatepe Üniversitesi kuruluşundan günümüze kadar yukarıdan aşağı yöntemi ile değil aşağıdan yukarı yöntemi ile yönetilmektedir. Üniversitenin üst karar organları (Üniversite Yönetim Kurulu, Senato) ve birim karar organlarında (Fakülte Kurulu, Fakülte Yönetim Kurulu vb.) demokratik, hoşgörüyeye dayalı bir ortamda konular tartışılmakta ve karara bağlanmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Kurulunun mevzuatı gereği kurulan Kalite komisyonumuz faaliyetlerine başlamıştır. Birimlerimizde görevlendirilen kalite temsilcileri aracılığıyla üniversitemizde kalite konusunda farkındalık oluşturulmuştur. Üniversitemizde “*Kalite bir sonuç değil hedeftir kültürü*” yaygınlaştırılmaktadır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi, kuruluşundan itibaren geçen 26 yıl içerisinde fiziksel yapılanmasını büyük oranda tamamlamıştır. Kurum olarak, enerjisini daha çok eğitim ve araştırmanın kalitesini daha fazla artırmaya ve kurumsallaşmaya yönelik girişimlere yöneltme amacındayız. Bu kapsamda bir önceki stratejik plan döneminde Araştırma Politikaları Kurulu, Fikri Mülkiyet Hakları Kurulu, Uygulama ve Araştırma Merkezleri Komisyonu, Ödül Komisyonu, Çevre Yönetimi Komisyonu, İş Süreç Yönetimi Komisyonu, Yönetim Bilgi Sistemleri Komisyonu kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Gelişen çağda önemi daha da artan ‘Bilgi Yönetimine’ geçişte kurumumuz gerekli desteği sunmaktadır.

Bölgesel ekonominin dinamiklerine katkı sağlamayı hedefleyen bir araştırma kadromuz bulunmaktadır. Bu amaçla yeni kurulan Zafer Teknopark, inovasyon ve girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasında önemli bir yere sahip olacaktır.

Üniversitemiz, iç ve dış paydaşlarıyla sürekli iletişim halindedir. Dış paydaşların görüşlerinden faydalanmak amacıyla Üniversite Dış Danışma Kurulu ve Fakültelerin Dış Danışma Kurulları oluşturulmuştur. Bu kurullarla düzenli toplantılar yapılarak şehrin üniversiteden beklentileri belirlenmektedir. Bu stratejik planın hazırlanması sürecinde de bu toplantılarda ele alınan konular dikkate alınmıştır.

2.8.2. Fiziki Kaynaklar Analizi

2.8.2.1. Taşınmazlar Analizi

Arsa ve arazilerin yerleşkeler ve mülkiyet durumu itibarı ile dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Taşınmazların Yerleşkeler ve Mülkiyet Durumu İtibarı ile Dağılımı

YERLEŞKE ADI	MÜLKİYET DURUMUNA GÖRE TAŞINMAZLAR				TOPLAM (m ²)	ORAN (%)
	Üniversite	Oran(%)	Maliye	Oran(%)		
Ahmet Necdet Sezer Kampüsü	317.080	8	3.429.429	92	3.746.509	57,84
Ahmet Karahisari Kampüsü	82.114	100	0	0	82.114	1,27
Diğer Merkez Yerleşkeler	0	0	1.881.190	100	1.881.190	29,04
Bolvadin Kırkgöz Kampüsü	80.725	24	249.854	76	330.579	5,10
Sandıklı Yunus Emre Kampüsü	36.081	100	0	0	36.081	0,56
Diğer İlçe Yerleşkeler	59.942	15	340.909	85	400.851	6,19
TOPLAM	575.942	8,89	5.901.382	91,11	6.477.324	100

Üniversite mülkiyetinde ve üniversiteye tahsisli toplam 6.477.324 m² arazi bulunmaktadır. Bu arazilerin 575.942 m²'si (%8,89) üniversite özel mülkiyetine, 5.901.382 m²'si (%91,11) Hazine mülkiyetine ait olup üniversiteye tahsis edilmiştir. Bu arazilerin 3.746.509 m²'si (%57,84) Ahmet Necdet Sezer Kampüsünde, 82.114 m²'si (% 1,27) Ahmet Karahisari Kampüsünde, 1.881.190 m²'si (%29,04) diğer merkez yerleşkelerde olmak üzere toplam 5.627.781 m²'si (%88,15) il merkezinde bulunmaktadır. Ayrıca 330.579 m²'si (%5,10) Bolvadin Kırkgöz Kampüsünde, 36.081 m²'si (%0,56) Sandıklı Yunus Emre Kampüsünde ve 400.851 m²'si (%6,19) diğer ilçe yerleşkelerinde olmak üzere toplam 767.511 m²'si (%11,85) ilçelerde bulunmaktadır.

Tablo 11: Kapalı Alanların Mülkiyet Durumu

YERLEŞKE ADI	MÜLKİYET DURUMUNA GÖRE TAŞINMAZ KAPALI ALANI				TOPLAM	ORAN (%)
	Üniversite	Oran(%)	Maliye	Oran(%)		
Ahmet Necdet Sezer Kampüsü	245.872	100	0	0	245.872	73,17
Ahmet Karahisari Kampüsü	12.989	100	0	0	12.989	3,87
Diğer Merkez Yerleşkeler	4.294	36	7.644	64	11.938	3,55
Bolvadin Kırkgöz Kampüsü	18.075	96	825	4	18.900	5,62
Sandıklı Yunus Emre Kampüsü	9.722	100	0	0	9.722	2,89
Diğer İlçe Yerleşkeler	24.376	67	12.236	33	36.612	10,90
TOPLAM	315.328	93,84	20.705	6,16	336.033	100,00

Üniversite, Tablo 11'de belirtilen araziler üzerinde kendi mülkü ve tahsisli toplam 336.033 m² kapalı mekâna sahiptir. Bu taşınmazlardan bir kısmı üniversiteye bina olarak tahsis edilmiş bir kısmı ise Hazine tarafından tahsis edilen araziler ile üniversite özel mülkü araziler üzerine üniversite tarafından yapılmıştır. Kapalı alanlardan 315.328 m²'si (%93,84) üniversite özel mülkü üzerinde, 20.705 m²'si (%6,16) Hazinece tahsis edilen araziler üzerinde

bulunmaktadır. Bu alanların 245.872 m²'si (%73,17) Ahmet Necdet Sezer Kampüsü'nde, 12.989 m²'si (%3,87) Ahmet Karahisari Kampüsü'nde, 11.938 m²'si (%3,55) diğer merkez yerleşkelerde, 18.900 m²'si (%5,62) Bolvadin Kırkgöz Kampüsünde, 9.722 m²'si (%2,89) Sandıklı Yunus Emre Kampüsünde, 36.612 m²'si (%10,90) diğer ilçe yerleşkelerinde bulunmaktadır. Buna göre toplam kapalı alanların 270.799 m²'si (%80,59) merkezi yerleşkelerde 65.234 m²'si (19,41) ve ilçe yerleşkelerde bulunmaktadır.

Tablo 12: Üniversite Kapalı Alanlarının Yerleşke ve Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı

HİZMET ALANLARI	ANS	AKK	MERKEZ	KIRKGÖZ	YUNUS EMRE	İLÇE	TOPLAM	ORAN (%)
Eğitim ve Araştırma	48.261	1.130	108	6.678	3.642	10.821	70.640	18,61
Sağlık	966	0	543	0	0	0	1.509	0,40
Kütüphane	628	270	0	244	239	585	1.966	0,52
Kongre ve Konferans Salonları	3.135	188	153	320	235	1.298	5.329	1,40
Sosyal (Yemekhane, Kantin, vb.)	17.491	858	57	1.185	667	2.734	22.992	6,06
Kapalı Spor Tesisleri	7.906	859	0	1.324	0	574	10.663	2,81
Barınma (Yurt, Misafirhane, vb.)	43.666	6.359	1.036	0	0	0	51.061	13,45
İdari	22.736	708	382	1.458	1.160	3.490	29.934	7,89
Diğer	101.083	2.617	9.659	7.691	3.779	17.110	141.939	37,39
Açık Spor Tesisleri*	35.250	2.678		1.000	640	4.004	43.572	11,48
TOPLAM	281.122	15.667	11.938	19.900	10.362	40.616	379.605	100,00

*Mevcut 336.033 m² kapalı alana 43.572 m² açık spor tesisleri de ilave edilmiştir.

Üniversitemiz kapalı alanları Tablo 12'de gösterilmiştir. Tabloda yer alan barınma alanları üniversitemiz mülkü üzerine irtifak hakkı sözleşmesi ile yapılmış olan yurt ile Kredi ve Yurtlar Kurumuna tahsis edilen yurtlardır. Kapalı alanların hizmet alanlarına göre dağılımını hesaplarken fiilen kullanılan sınıf, laboratuvar vb. alanlar dikkate alınmış bunun dışındaki alanlar diğer alanlara dahil edilmiştir. Üniversite kapalı alanlarının 70.640 m²'si (%18,61) eğitim ve araştırma, 1.509 m²'si (%0,40) sağlık, 1.966 m²'si (%0,52) kütüphane, 5.329 m²'si (%1,40) kongre ve konferans salonları, 22.992 m²'si (%6,06) sosyal (yemekhane, kantin, kafeterya, sinema vb.), 10.663 m²'si (%2,81) kapalı spor tesisleri, 43.572 m²'si (%11,48) açık spor tesisleri, 51.061 m²'si (%13,45) barınma (yurt, misafirhane, otel, vb.), 29.934 m²'si (%7,89) idari çalışma alanı ve 141.939 m²'si (%37,39) diğer çalışma alanı olarak kullanılmaktadır. Bu kapalı hizmet alanlarının 308.727 m²'si (%81,33) merkez yerleşkelerde ve 70.878 m²'si (%18,67) ilçe yerleşkelerinde bulunmaktadır.

Tablo 13: Eğitim ve Araştırma Alanlarının Yıllara Göre Dağılımı

EĞİTİM VE ARAŞTIRMA ALANLARI	2014	2015	2016	2017	2018
Amfi	12	14	25	33	35
Sınıf	464	488	502	502	513
Diğer Eğitim Alanları	144	160	165	198	199
Laboratuvarlar					
Eğitim	243	252	257	276	245
Araştırma	45	51	55	63	62
TOPLAM	908	965	1.004	1.072	1.054

Afyon Kocatepe Üniversitesinin eğitim ve araştırma alanları 2014 yılında 908 adet iken 2018 yılında 1.054 adet olmuştur.

Tablo 14: Konferans Salonu ve Toplantı Salonlarının Yıllara Göre Dağılımı

SALONLAR	2014	2015	2016	2017	2018
Konferans Salonu	21	21	22	22	28
Toplantı Salonu	31	32	32	33	41
TOPLAM	52	53	54	55	69

Afyon Kocatepe Üniversitesinin toplantı ve konferans salonları 2014 yılında 52 adet iken 2018 yılında 69 adet olmuştur.

Tablo 15: Hayvan Hastanesi Sağlık Hizmet Alanları

BİRİM	SAYI	ALAN (m ²)
Acil Servis	1	20
Ameliyathane	3	150
Klinik	1	1.260
Laboratuvar	3	60
Radyoloji Alanı	2	213
Sterilizasyon Alanı	1	6
Mutfak	1	6
Çamaşırhane	1	6
Konferans Salonu	1	40
Büyük Hayvan Muayene Salonu	1	130
Küçük Hayvan Muayene Salonu	1	30
Nekropsi Salonu	1	30
Karantina Ünitesi	1	100
MERKEZ TOPLAM KAPALI ALANI	18	2.051

Üniversitemiz Veteriner Fakültesi bünyesinde hizmet veren Hayvan Hastanesi 18 birimi ile 2.051 m² alan üzerinde hizmet vermektedir.

Tablo 16: Kütüphane Hizmet Alanları

ALAN ADI	SAYISI	OTURMA KAPASİTESİ	ALANI (m ²)
MERKEZ KÜTÜPHANE	Genel Kütüphane Alanı	1	574
	Grup Çalışma Odası	6	78
	Multimedya Salonu	1	26
	E-kütüphane Salonu	1	36
	Konferans Salonu	1	108
	Akademisyen Çalışma Odası	2	16
	Toplantı Salonu	1	25
	Referans Kaynakları Salonu	1	27
	İdari Birimler	12	99
	TOPLAM	26	989
İSLAMİ İLİMLER FAKÜLTESİ (ŞUBE)	İdari Birimler	1	47
	Okuma Salonu		
TOPLAM		27	1.036
			7.953,22

Üniversitede 7.820,22 m²'si Merkez Kütüphanede ve 133 m²'si İslami İlimler Fakültesinde olmak üzere 7.953,22 m² fiilen kütüphane olarak kullanılan hizmet alanı bulunmaktadır. Özellikle elektronik kaynakların tanıtımı amacıyla yapılan toplantılar ve diğer farklı etkinliklerde kullanılan konferans salonumuzun olması, akademisyenlerimize yönelik özel çalışma alanlarımızın olması ve kütüphanemizde hizmet çeşitliliğinin çoğaltacak alanlar bulunması kütüphane hizmet olanaklarını artırmaktadır.

Kütüphane oturma kapasitesi her ne kadar şube kütüphanemiz İslami İlimler Fakültesi dâhil 1.036 kişi olsa da ortak çalışma alanı olarak 804 oturma kapasitelidir. Oturma kapasitesi Afyon Meslek Yüksekokulunun da Ahmet Necdet Sezer Kampüsüne taşınmasıyla Merkez Kütüphane binasında özellikle sınav dönemlerinde gün içinde ortalama giriş-çıkış 3.500 kişi olmakta ve dönemsel olarak yetmemektedir. Merkez Kütüphanemizde iklimlendirme sisteminin olmaması kullanıcılarımızın olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Önümüzdeki yıllarda bu olumsuzluğun giderilmesi için ilgili çalışmaların yapılması planlanmaktadır.

Merkez Kütüphane binamızda bölmeli çalışma alanlarının olmaması gürültü ve sesin yayılmasına ve kullanıcılarımızın olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Problemin çözümüne yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Tablo 17: Akademik ve İdari Personel Hizmet Alanlarının Dağılımı

	SAYISI	ALANI (m ²)	KULLANICI SAYISI	ODA BAŞINA DÜŞEN PERSONEL SAYISI	PERSONEL BAŞINA DÜŞEN ALAN MİKTARI (m ²)
Akademik Personel Çalışma Odası	923	19.205	984	1,06	19,51
İdari Personel Çalışma Odası	84	2.590	84	1	30,83
İdari Personel Servis Odası	312	8.030	423	1,35	18,98

Üniversitede bulunan 984 akademik personelin kullanımı için toplam 19.205 m²'den oluşan 923 adet akademik personel çalışma odası mevcuttur. Buna göre oda başına 1,06 akademik personel ve akademik personel başına 19,51 m² alan düşmektedir. İdari personelin kullanımı için ise toplam 2.590 m²'den oluşan 84 adet idari personel çalışma odası mevcuttur. Buna göre yönetici personel başına 30,83 m² alan düşmektedir. Yine 423 idari personelin kullanımı için 8.030 m²'den oluşan 312 idari personel servis odası bulunmaktadır. Buna göre idari servis odası başına 1,35 idari personel ve idari personel başına 18,98 m² alan düşmektedir.

Tablo 18: Diğer Hizmet Alanları

DİĞER HİZMET ALANLARI	SAYI	ALAN (m ²)	ORTALAMA ALAN (m ²)
Arşiv	73	2.206	30,22
Atölye	13	2.119	163,00
Depo	466	14.999	32,19
Kapalı Garaj	6	712	118,67
Cami/ Mescit	99	22.398	226,24
Kapalı Diğer Hizmet Alanları	2.341	88.158	37,66
TOPLAM	2.998	130.592	607,98

Üniversitede, yukarıda yer alan tablolardaki kapalı alanlar haricinde arşiv, atölye, depo, kapalı garaj, cami/mescit ve kapalı diğer hizmet alanları da mevcuttur. Bu alanlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Rektörlüğümüze birimler tarafından iletilen ihtiyaçlar doğrultusunda, Afyon Kocatepe Üniversitesinin kapalı alanları son sekiz yılda yaklaşık iki katına çıkartılarak artan kontenjanlara ve ihtiyaçlara cevap verilmeye çalışılmıştır. Ancak artan program çeşitliliği ve akademik birimlerce artırılan seçmeli ders sayısı nedeniyle ilerleyen yıllarda artan ihtiyaçların Yükseköğretim Mekanları Karar Destek Sisteminden (Mek-Sis) faydalanılarak karşılanması beklenmektedir.

2.8.2.2. Taşınırlar Analizi

Üniversitemizde 8.646 tesis, makine ve cihaz, 56 taşıt ve 282.588 demirbaş ile birlikte toplam 291.290 adet dayanıklı taşınır bulunmaktadır. Dayanıklı taşınır sayıları 2014 yılı baz alındığında 2018 yılında yaklaşık %9 artış göstermiştir. Yıllar itibarı ile kayıtlı dayanıklı taşınır sayıları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Kayıtlı Taşınır Malzemelerin Yıllar İtibarıyla Dağılımı

DAYANIKLI TAŞINIRLAR	2014	2015	2016	2017	2018
Tesis, Makine ve Cihazlar	13.768	14.214	14.853	15.841	8.646
Taşıtlar	73	64	65	54	56
Demirbaşlar	251.771	259.148	279.033	277.828	282.588
TOPLAM	265.612	273.426	293.951	293.723	291.290

Tesis, makine ve cihazların edinilmesi ve kullanıma sunulması konusunda yıllar itibarıyla bir artış görülmektedir. 2018 yıl sonu itibarıyla bu artışın devam edeceği öngörülebilir. Makine teçhizatın tam olarak yeterli olduğu söylenemez. Yeni teknolojiler ve cihazların temini ve eskilerinin yerini alması bugünkü yatırım bütçesi imkânlarıyla yeterli düzeyde yapılamamaktadır. Taşıt edinimi noktasında üniversitemizin T cetveline kayıtlı taşıtlar diğer üniversitelere göre daha azdır. Bunun sebebi yıllar itibarıyla yatırım bütçelerinde

taşıt alımlarına çok sınırlı olarak izin verilmesidir. Demirbaş malzemelerdeki durum yıllar içerisinde artış gösteren bir seyirde ve genel itibarıyla iyi sayılabilecek bir düzeydedir.

Tablo 20: Taşıt Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı

TAŞITIN CİNSİ	2014		2015		2016		2017		2018	
	K	H	K	H	K	H	K	H	K	H
Özel Amaçlı Taşıtlar	2	0	2	0	2	0	3	0	3	0
Otomobil	2	16	3	15	3	15	3	2	3	2
Otobüs	9	1	10	0	10	0	10	0	10	0
Minibüs	3	1	3	0	4	0	4	0	4	0
Kamyonet	5	30	5	22	5	22	6	22	6	24
Kamyon	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
TOPLAM	25	48	27	37	28	37	30	24	30	26
		73		64		65		54		56

*Kuruma Ait Taşıtlar

**Hizmet Alımı Yoluyla Elde Edilen Taşıtlar

Kuruma ait ve hizmet alımı yoluyla elde edinilen taşıtların görüldüğü Tablo 20 incelendiğinde üniversitemizin taşıt sayılarının yıllar itibarıyla azaldığı görülmektedir. Taşıt ihtiyacı, yatırım bütçeleri kapsamında verilen projelerle karşılanamamıştır. Bu nedenle 2012 yılından itibaren hizmet alımı suretiyle taşıt edinilmesine yönelik ihaleler yapılmıştır. Ancak son iki yılda ihale ve araç kiralama mevzuatları ile ilgili kısıtlamalar ve verilen ödeneklerin yetersizliği nedeniyle hizmet alımı suretiyle binek araç temin edilememektedir. 2019 yılında ve daha sonraki yıllarda mevcut yasal düzenlemelerin ve ödenek yetersizliğinin devamı halinde tedarikçi bulma yönünde sıkıntıların olacağı varsayımı oldukça kuvvetlidir. Bu da taşıt ihtiyacımızın her yıl giderek arttığını göstermektedir.

2.8.3. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

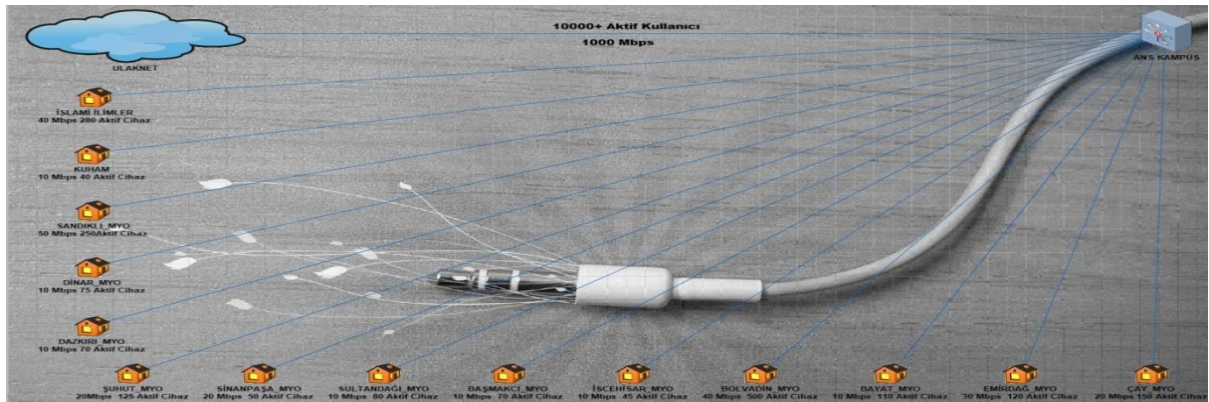
Üniversitemizin fiziki teknolojik kaynaklarının türlerine göre yıllar itibarıyla dağılımı Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Teknolojik Kaynakların Yıllara Göre Dağılımı

TEKNOLOJİK KAYNAKLAR	2016	2017	2018
Masaüstü Bilgisayar	3.752	3.847	3.341
Dizüstü Bilgisayar	1.438	1.384	1.191
Tablet Bilgisayar	96	117	116
Projeksiyon	1.071	1.065	1.000
Slayt Makinesi	19	16	14
Akıllı Tahta	42	45	43
Mikroskoplar	413	469	299
Yazıcı	1.767	1.861	1.424
Fotokopi Makinesi	159	164	123
Tarayıcılar	224	258	212
Faks	54	58	44
Sunucular	44	49	43
Yazılımlar	3	4	6
Tepegöz	18	18	18
Barkot Okuyucu	47	64	29
Baskı Makinesi	35	38	27
Fotoğraf Makinesi	91	105	96
Kameralar	724	715	619
Televizyonlar	572	764	189
Müzik Setleri	54	100	120
Diğer	416	456	452
TOPLAM	11.039	11.597	9.406

Üniversitemiz internet bağlantısını sağlamak amacıyla 1 Gbits ULAKNET bağlantısı bulunmakta olup tüm birimlere ait 15 adet arka uç bulunmaktadır. Hem ULAKNET bağlantı hızı hem de arka uçların bağlantı hızları ihtiyaca göre artırılmaktadır. 2014 yılında ULAKNET hızımız 300 Mbits iken 2018 yılında 1 Gbits hıza çıkartılmıştır. Arka uçların internet hızları 2014 yılında 130 Mbits iken 2018 yılında 310 Mbits hıza ulaşmıştır.

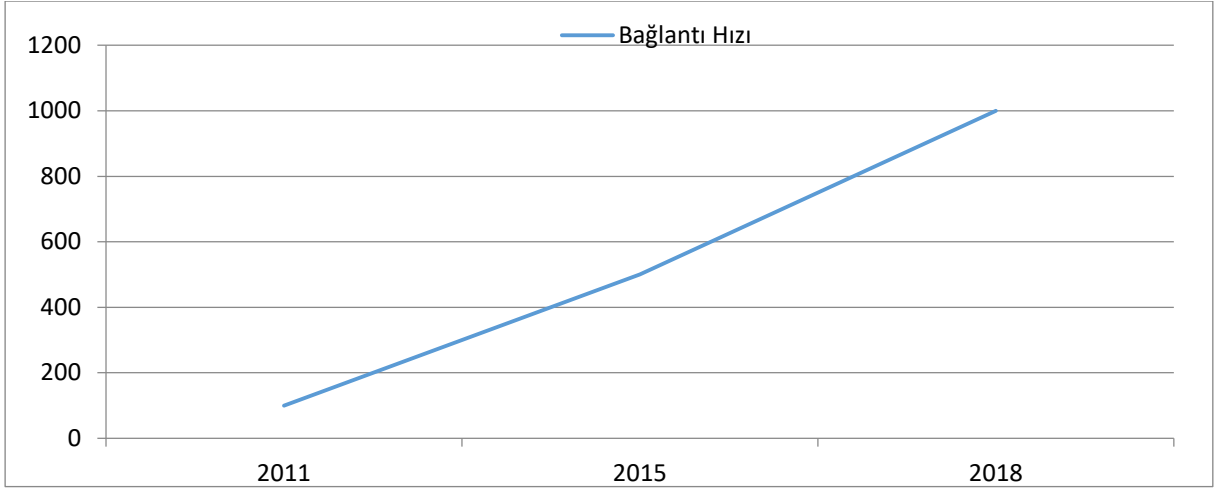
Şekil 2: Üniversite Ağ Altyapısı



Bilgi İşlem Daire Başkanlığında bulunan veri merkezi, fiziksel olarak güvenliğini sağlamak amacıyla güçlendirilmiştir. Ayrıca ortam izleme ve iklimlendirme sistemleri

kurulmuş olup, yedekli klima, UPS sistemi ve jeneratör ile kesintisiz çalışması sağlanmaktadır.

Grafik 1: Yıllar İtibarıyla Bağlantı Hızı

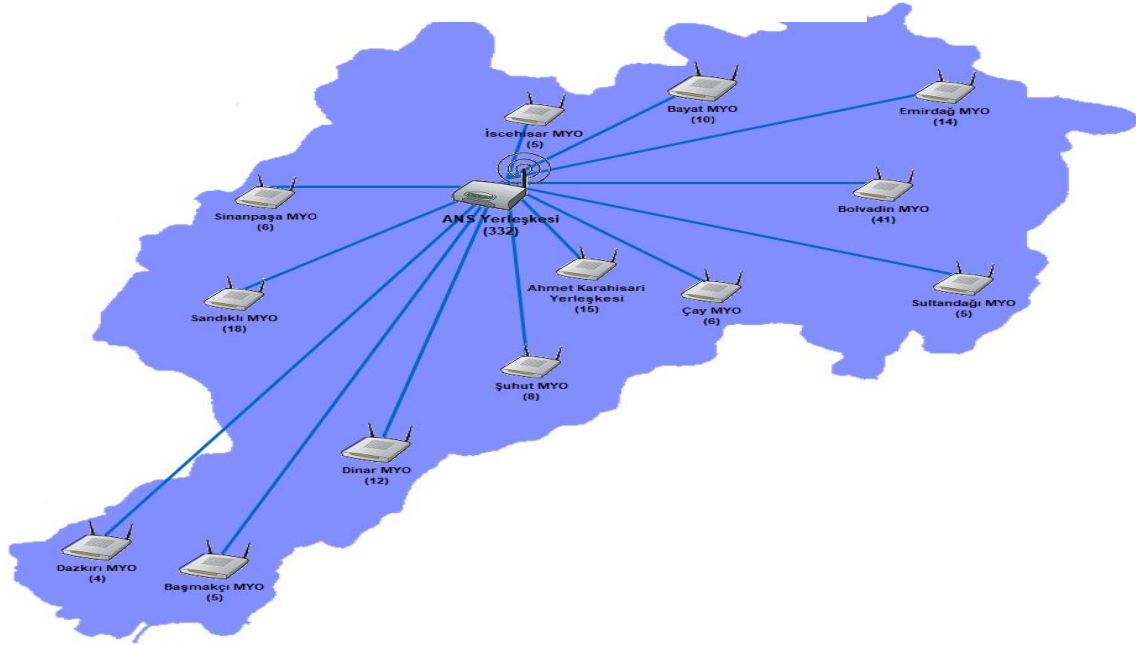


Veri merkezimizde bulunan güvenlik duvarı, yedekli omurga anahtarı, yedekli disk ünitesi, biri farklı lokasyonda olmak üzere iki adet yedekleme sistemi, 4 adet blade, 2 adet fiziksel sunucu ile üniversitemiz bilişim hizmetleri verilmektedir. Blade sunucular üzerinde internet ve yerel bilişim hizmetlerini karşılamak amacıyla 82 adet sanal sunucu kurulumu yapıp yönetilmektedir.

Merkez ve diğer yerleşkelerimizde toplamda 619 adet kamera kullanılmaktadır. Güvenlik amaçlı 488 adet IP kamera ile yerleşkelerin güvenliği sağlanmaktadır. Her yerleşkede merkezi izleme noktası bulunmakta ve güvenlik görevlileri ve diğer ilgili görevliler tarafından hem anlık hem de geriye dönük izleme yapılabilir.

Üniversitemiz EDUROAM ağına 10.01.2010 tarihinde bağlanmıştır. 2013 yılına kadar ANS yerleşkesinde toplamda 49 adet tek başına çalışan merkezi olarak yönetilemeyen (standalone) kablosuz bağlantı noktası cihazları ile EDUROAM hizmeti verilmiştir. 2013 yılından itibaren yapılan iyileştirmeler ile hem merkez yerleşke hem de diğer yerleşkelerimiz merkezi olarak yönetilebilen kablosuz bağlantı noktası cihazları ile yerel ağ ve internet hizmeti kullanabilmektedir. 2014 yılından itibaren 2.4 Ghz frekans üzerinden yayın yapan kablosuz bağlantı sistemi 2016 yılından itibaren controller değişikliği ile 5 Ghz frekansını da destekler hale gelmiş ve bağlantı hızı ve performansı artırılmıştır. 2018 yılında Bilgi İşlem Daire Başkanlığında bulunan yedekli controller ile toplamda 511 adet kablosuz ağ bağlantı noktası yönetilmektedir.

Şekil 3: Üniversite Kablosuz Ağ Yapısı



Üniversitemiz telefon haberleşme sisteminde hem analog hem de IP tabanlı bir sistem kullanmaktadır. Toplamda 23 adet IP uyumlu santral ile ses iletişimini gerçekleştirmektedir. 2016 yılından itibaren gelişen teknolojiye ayak uydurmak amacıyla analog sistemlere yatırım yapılmayıp IP tabanlı telefon sistemlerine öncelik verilmiştir. Bu maksatla Merkezi Yemekhane, Afyon Meslek Yüksekokulu ve Yarı Olimpik Yüzme Havuzu tümüyle IP telefon kullanmaktadır.

Üniversitemiz yazılımlarını hem satın alma hem de kendi kaynaklarını kullanarak elde etme yollarını kullanmaktadır. Hem satın alınan hem de üniversite içinde üretilen yazılımlar web servisleri ile birbirleri arasında veri alışverişinde bulunmaktadır.

2.8.4. Bilgi Kaynakları Analizi

Afyon Kocatepe Üniversitesi Kütüphanesi, görevini en iyi şekilde yerine getirmek ve üniversitemizin en önemli bilgi yuvalarından biri haline gelmek için özverili ve kararlı bir prensip anlayışı ile çalışmaktadır. Bu amaçla teknolojik gelişmelere paralel olarak, gerek ulusal gerekse uluslararası standartlar takip edilerek, üniversitemize ve araştırmacılarımıza hizmet vermeye devam etmektedir.

Tablo 22: Kütüphane Kaynaklarının Yıllara Göre Dağılımı

YAYIN TÜRÜ	2014	2015	2016	2017	2018
Kitap	119.946	126.000	146.777	150.297	154.452
Dergi	1.027	1.075	1.125	1.140	1.159
Diğer Basılı Yayınlar (Tez vs.)	2.936	3.040	3.203	3.268	3.533
e-Kitap	2.789.500	3.086.278	3.257.027	4.142.511	4.359.541
e-Dergi	21.552	26.704	32.876	58.374	64.936
Konferans	880.969	1.220	1.220	1.696	1.696
Standart	1.800	3.341	3.341	3.341	3.962
e- Tez	2.000.000	2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.300.000

Bu kapsamda 2014 yılında satın alınan ve EKUAL (Elektronik Kaynaklar Ulusal Akademik Lisansı) kapsamında yer alan elektronik veri tabanı sayısı toplamda 29 iken bu sayı 2018 yılında 43'e çıkmıştır. Üniversitemiz bünyesinde bulunan akademik alanları kapsayan geniş ve zengin elektronik ve basılı kaynaklara erişim olanağı sağlanmaktadır. Nadir eserlerin araştırmacıların istifadesine sunulabilmesi adına 2015 Eylül tarihinde başlayan dijitalleştirme projesinin 2018 yılsonunda bitirilmesi planlanmaktadır. Bu proje kapsamında 1.273 adet nadir eserden 1.160 adedi dijitalleştirilmiştir. Kullanıcılarımız web sayfamız aracılığıyla kütüphaneden bağımsız kaynaklara erişebilmektedir. Kullanıcılarımızın hizmetine 84 adet bilgisayar ve 10 adet tablet sunulmuş olup kütüphane içerisinde de internet ve elektronik kaynaklara ulaşmaları sağlamıştır.

Tablo 23: Merkez Kütüphane İstatistik Bilgilerin Yıllara Göre Dağılımı

İŞLEMLER	2014	2015	2016	2017	2018
Aktif Üye Sayısı	18.179	19.195	20.411	22.178	22.109
Gelen Kullanıcı Sayısı (Yıllık)	223.655	300.520	313.000	325.645	270.188
Ödünç Verilen Kitap Sayısı (Yıllık)	38.031	48.823	49.205	55.868	43.906
Kitap Süresi Uzatma Sayısı (Web-Yıllık)	11.394	14.393	13.701	14.312	11.906
Haftalık Ortalama Çalışma Süresi (Saat)	62	62	65	71	79
* KİTS ile Ödünç Alınan Kitap Sayısı (Yıllık)	44	17	35	26	23
* KİTS ile Ödünç Verilen Kitap Sayısı (Yıllık)	54	57	54	67	69
** TÜBESS ile Getirilen Yayın Sayısı (Yıllık)	-	25	29	24	12
** TÜBESS ile Gönderilen Yayın Sayısı (Yıllık)	-	15	15	16	1

* KİTS (Kütüphaneler Arası İşbirliği Takip Sistemi)

** TÜBESS (Türkiye Belge Sağlama Sistemi)

Aktif üye sayımız, ödünç verilen kitap sayımız ve kütüphanemize gelen kullanıcı sayımız her yıl artış göstermektedir. Kütüphanemiz 2014 yılında hafta içi 08:30-21:00 arasında hizmet vermekte iken 2018 yılında hafta içi 08:30-23:00 arasında hizmet vermeye başlamıştır. 2014 yılında hafta sonu (pazar günleri hariç) cumartesi 10:00-16:00 saatleri arasında hizmet vermekte iken 2018 yılında hafta sonu cumartesi-pazar ve resmi tatillerde (dini bayramlar hariç) 10:00-19:00 saatleri arasında hizmet vermektedir. Kütüphane çalışma

saatlerimiz her yıl kademeli olarak artırılmıştır. KİTS ve TÜBESS ile ödünç verilen materyal sayısının ödünç alınan materyal sayısından fazla olması ve her yıl artış göstermesi, kaynaklarımızın zengin ve çeşitli olduğunu göstermektedir.

Kaynaklara üniversitemiz yerleşkesi dışından yapılan erişimleri karşılamak adına 2015 yılından bu yana “Uzaktan Erişim Platformu” (DeepKnowledge e-Kütüphane Portalı) satın alınarak kullanıcılarımızın hizmetine sunulmuştur. Teknolojik gelişmeler takip edilerek 2016 yılında RFID Kütüphane Sistemi (Radyo Frekansı ile Tanımlama-Radio Frequency Identification) satın alınmış olup sistem ile beraber 2 adet self-check (otomatik iade-ödünç) cihazı da temin edilerek kullanıcılarımızın kütüphane hizmetlerimizden daha hızlı ve etkin şekilde faydalanması sağlanmıştır. Kullanıcılarımıza yönelik Yordam Otomasyon Programı üzerinden kitap uzatma, ayırtma işlemleri internet üzerinden yapılabilmekte 2018 yılından itibaren kitap geciktirmelerine yönelik hatırlatma maili dışında ayrıca SMS hizmeti de verilmeye başlanmıştır. Ayrıca 2017 yılından itibaren cep kütüphanem uygulaması ile bildirim yapılabilmektedir. İlişik kesme işlemleri OBİS üzerinden öğrencilerin kütüphanemize şahsen başvurmalarına gerek kalmadan yapılabilmektedir. Üniversitemizde üretilen bilgi kaynaklarına erişim kapsamında DSpace AKÜ (Açık Erişim) hazırlanan kitap, makale, tez, bildiri, rapor gibi kaynakların 2014 yılından bu yana girişleri yapılmış, 31.10.2018 tarihi itibarıyla 4.037 verinin girişi yapılarak araştırmacıların hizmetine web sayfamız aracılığıyla sunulmuştur.

Boğaziçi Üniversitesi Görme Engelliler Teknolojisi ve Eğitim Laboratuvarı (GETEM) ile yapılan kurumsal abonelik sözleşmesi ile görme engelli kullanıcılarımız için seslendirilmiş 20.000’den fazla sesli kitaba uzaktan erişim ile ulaşabilmektedir. Görme engelli kullanıcılarımıza yönelik Braille alfabesi çıkışlı yazıcı temin edilmiştir. Yine görme engelli kullanıcılarımızın ders kaynakları gönüllü okuyucularla okunması sağlanmıştır. Görme engelli kullanıcılara yönelik ses sistemi gibi benzeri yardımcı cihazların kütüphanemize kazandırılmasında fayda vardır.

2.8.5. Mali Kaynak Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 12. maddesinde özel bütçe, *“bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere kurulan, gelir tahsis edilen, bu gelirlerden harcama yapma yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenlenen ve bu Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan her bir kamu idaresinin bütçesidir”* şeklinde ifade edilmiş olup, II sayılı cetvelde üniversiteler de özel bütçeli kurumlar arasında yer almaktadır. Üniversitelerin

faaliyetlerini yürütebilmek için gelir kaynakları ise genel olarak 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 55'inci maddesinde belirlenmiştir. Buna göre üniversitelerin gelir kaynakları:

1- Özel Bütçe Gelirleri: Merkezi Yönetim Bütçe Kanununda yer alan ödenekler karşılığı verilecek hazine yardımları, diğer kişi ve kurumlarca yapılacak yardımlar, alınacak harç ve harç karşılığı gelirler ile eğitim ücretleri, yayın ve satış gelirleri, taşınır ve taşınmaz mallardan elde edilen gelirler, bağışlar, vasiyetler ve diğer gelirler.

2- Döner Sermaye Bütçesi Gelirleri: Döner sermaye işletmelerinden elde edilecek karlar.

3- Bütçe Dışı Kaynaklar: Yerli ve yabancı bütçe dışı gerçekleştirilen program ve projelerin finansmanında kullanılan kaynaklardır.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin 2014-2018 Stratejik Plan döneminde özel bütçe kaynaklarından elde ettiği gelirlerin yıllar itibarı ile gelir türlerine göre dağılımı Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: 2014-2018 Yılları Bütçe Gelirleri

GELİRİN TÜRÜ	2014	2015	2016	2017	2018	2018 YILININ 2014'E GÖRE DEĞİŞİM ORANI (%)
Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	13.767.950,25	13.856.940,06	14.454.152,21	16.128.232,48	15.216.416,98	10,52
Kira Gelirleri	1.426.100,96	1.268.406,13	2.387.142,09	2.008.273,43	1.691.434,06	18,61
Merkezi Yönetimden Alınan Yardımlar	156.190.673,94	179.022.330,00	224.038.357,52	248.492.255,54	250.000.000,00	60,06
Kişilerden Alınan Bağış ve Yardımlar	35.001,25	10.000,01	1.892,93	20.000,00	105.500,00	201,42
Proje Yardımları (YÖK)	54.950,84	275.383,60	0,00	33.125,00	40.663,64	-26,00
Faiz Gelirleri	629.206,55	807.650,36	465.637,31	594.201,97	315.727,31	-49,82
Kurumlardan Alınan Paylar (BAP)	3.426.757,12	3.517.446,33	4.906.141,89	5.653.046,02	5.424.337,92	58,29
Para Cezaları	35.943,92	345.455,54	77.151,09	859.213,03	611.369,15	1.600,90
Diğer Çeşitli Gelirler (Harç Telifi Gelirleri)	6.178.497,30	7.855.412,86	6.049.789,53	5.739.356,71	5.306.628,42	-14,11
TOPLAM	181.745.082,13	206.959.024,89	252.380.264,57	279.527.704,18	278.712.077,48	53,35

Tablo 24'te sunulan 2014-2018 yılları arası bütçe gelirleri analizine göre mal ve hizmet satış gelirlerinde son beş yılda %10,52 gibi düşük bir seviyede artış meydana gelmiştir. Bunun sebebi, ilgili dönemde hizmet satış gelirlerini oluşturan öğrenci harç ve ücretlerinde herhangi bir artış olmaması, öğrenci atılmalarının kaldırılmasından dolayı bazı öğrencilerin harç veya ücretini yatırmayıp ders kaydı yaptırmamaları ve 2018 yılında bazı birimlerin yeni kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlanmasıdır. Aynı koşulların devam edeceği göz önüne alındığında plan döneminde mal ve hizmet satış gelirlerinin artmayacağı aksine daha da azalacağı öngörülmektedir.

Kira gelirlerinin büyük bir kısmı üniversitemiz bünyesinde bulunan kantin, kafeterya gibi öğrenci sosyal alanlarının işletim hakkının devri ile diğer kira gelirlerinden oluşmaktadır. Kira gelirlerinde son beş yılda %18,61 gibi düşük bir seviyede artış meydana gelmiştir. Bunun sebebi, özellikle ilçe yerleşkeleri olmak üzere bu tür kiralamalara olan talebin giderek azalması ve 2018 yılında bazı birimlerde kiraya verilen yerlerin yeni kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlanmasıdır. Aynı koşulların devam edeceği göz önüne alındığında plan döneminde kira gelirlerinin artmayacağı öngörülmektedir.

Merkezi yönetimden alınan yardımlar, özel bütçede yer alan ödenekler karşılığında alınan hazine yardımları olup bu yardımlarda son beş yılda %60 seviyesinde artış meydana gelmiştir. Yukarıda belirtilen hususlar da dikkate alındığında merkezi yönetimden alınan yardımların plan döneminde hem miktar hem de oran olarak artması öngörülmektedir.

Faiz gelirleri, üniversite özel bütçe hesabında yer alan bakiyelerin vadeli olarak değerlendirilmesinden elde edilmektedir. Faiz gelirlerinde son beş yılda yaklaşık %50 azalma meydana gelmiştir. Bunun sebebi, banka hesap bakiyelerinde yer alan tutarların giderek azalmasıdır. Yapılan düzenlemelerle nakit değerlendirmesinin Merkez Bankasında yapılacağı göz önüne alındığında plan döneminde faiz geliri olmayacağı öngörülmektedir.

Kurumlardan alınan paylar, üniversite döner sermaye cirosundan alınan paylardan elde edilmektedir. Kurumlardan alınan paylarda son beş yılda yaklaşık %58 artış meydana gelmiştir. Bunun sebebi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinin kapasitesinin ve cirosunun hızla artmasıdır. 2018 yılında bazı birimlerin ve hastanenin yeni kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlandığı göz önüne alındığında plan döneminde kurumlardan alınan paylara ilişkin gelirlerde %90'a varan azalma olacağı öngörülmektedir.

Diğer çeşitli gelirler ana kalemi hazinece karşılanan öğrenci harç telafi gelirlerinden oluşmaktadır. Diğer çeşitli gelirlerde son beş yılda %14,11 oranında azalış meydana gelmiştir. Bunun sebebi, ilgili dönemde hizmet satış gelirlerini oluşturan öğrenci harçlarında artış olmaması ve 2018 yılında bazı birimlerin yeni kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlanmasıdır. Aynı koşulların devam edeceği göz önüne alındığında plan döneminde mal ve hizmet satış gelirlerinin artmayacağı aksine daha da azalacağı öngörülmektedir.

Yukarıda belirtilen gelirler dışındaki gelirler devamlılığı olmayan gelirler olup hem miktar hem de oran olarak düşük finansman kaynaklarıdır.

Üniversitemizin 2014-2018 Stratejik Plan döneminde özel bütçe kaynaklarından finanse edilen giderlerinin yıllar itibarı ile ekonomik türlerine göre dağılımı Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25: 2014-2018 Yılları Arası Bütçe Giderleri

GİDERİN TÜRÜ	2014	2015	2016	2017	2018	2018 YILININ 2014'E GÖRE DEĞİŞİM ORANI (%)
PERSONEL GİDERLERİ	92.610.118,21	111.501.009,18	127.536.278,29	137.508.797,26	164.162.232,65	77,26
SGK. DEVLET PRİM GİDERLERİ	15.450.817,82	16.590.583,84	19.137.023,35	20.395.933,38	25.297.035,36	63,73
MAL VE HİZMET ALIMLARI	30.942.701,15	27.594.941,77	34.462.559,58	38.670.730,68	27.371.353,40	-11,54
CARİ TRANSFERLER	2.244.497,98	3.520.730,64	5.093.904,00	6.080.293,12	7.031.100,00	213,26
SERMAYE GİDERLERİ	48.842.089,16	42.447.799,73	65.868.902,93	79.815.351,59	53.038.350,00	8,59
TOPLAM	190.090.224,32	201.655.065,16	252.098.668,15	282.471.106,03	276.900.071,41	45,67

Giderler, cari ve sermaye giderleri olarak iki ana başlığa ayrılmaktadır. Cari giderleri; personel giderleri, diğer cari giderler ve cari transferler olarak ayrılabiliriz. 2014-2018 döneminde üniversite özel bütçesinden 913.202.641-₺ cari, 290.012.493-₺ sermaye olmak üzere toplam 1.199.324,153-₺ harcama yapılmıştır. Bu harcamaların 141.580.536-₺'si öz gelirler ile 1.057.743.617-₺'si hazinece finanse edilmiştir.

2018 yılı itibarı ile üniversite özel bütçesinin %68,42'sini personel giderleri oluşturmaktadır. 2014 yılına göre 2018 yılı personel giderlerinde yaklaşık %75 artış meydana gelmiştir. Bu artışın başlıca nedenleri; aylık ve ücret artışları, kıdem ve unvan yükselmesi, personel sayılarındaki artışlar ile hizmet alımları kapsamında çalıştırılanların 2018 yılında sürekli işçi kadrolarına atanması olarak sayılabilir.

2018 yılı itibarıyla üniversite özel bütçesinin %9,88'ini diğer cari giderler oluşturmaktadır. 2014 yılına göre 2018 yılı diğer cari giderlerinde %11,54 azalma meydana gelmiştir. Bu azalmanın başlıca nedenleri, hizmet alımları kapsamında çalıştırılanların 2018 yılında sürekli işçi kadrolarına atanması, bütçe ile bazı kalemlere yeterli ödenek verilmemesi ve ödenek ekleme kısıtları olarak sayılabilir. Bu gelişmelerle birlikte değerlendirildiğinde diğer cari giderlerdeki ödenek kısıtlarından dolayı 2019-2023 döneminde bazı mal ve hizmet alımlarında sıkıntı yaşanacağı öngörülmektedir.

2018 yılı itibarı ile üniversite özel bütçesinin %2,58'ini cari transferlere ilişkin giderler oluşturmaktadır. 2014 yılına göre 2018 yılı cari transferlere ilişkin giderlerinde %213,26 artış meydana gelmiştir. Bu artışın başlıca nedeni, bu kapsamdaki giderlerin artmasıdır. 2019-2023 döneminde aynı tutarlarda ödeneklere ihtiyaç olacağı öngörülmektedir.

2018 yılı itibarı ile üniversite özel bütçesinin %19,15'ini sermayeye ilişkin giderler oluşturmakla birlikte bu giderlerin büyük bölümü yatırım programı ile belirlenmektedir. 2014

yılına göre 2018 yılı sermaye giderlerinde %8,59 artış meydana gelmiştir. Bu artışın başlıca nedenini diğer projelerin yanı sıra Onkoloji ve Hematoloji Hastanesi Projesi harcamaları oluşturmaktadır. 2019-2023 döneminde bazı birimlerin yeni kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlanması ile bu ödeneklerde azalma beklenmekle birlikte yeni projeler doğrultusunda ödenekler tahsis edileceği öngörülmektedir.

Üniversitemizin 2014-2018 Stratejik Plan döneminde döner sermaye bütçe kaynaklarından elde ettiği gelirler, yıllar itibarı ile üniversitemiz birimleri ve Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlanan birimler itibarı ile dağılımı Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: 2014-2018 Yılları Arası Döner Sermaye Gelirleri

GELİRİ ELDE EDEN BİRİM	2014	2015	2016	2017	2018	2018 YILININ 2014'E GÖRE DEĞİŞİM ORANI (%)
AYRILAN BİRİMLERİN GELİRLERİ	68.118.648,53	81.341.749,16	96.211.915,67	119.018.135,18	129.139.744,06	89,58
ÜNİVERSITEMİZ BİRİMLERİNİN GELİRLERİ	4.606.753,60	5.386.987,35	3.658.249,22	4.303.362,79	3.920.409,31	-14,90
TOPLAM	72.725.402,13	86.728.736,51	99.870.164,89	123.321.497,97	133.060.153,37	82,96

Buna göre ilgili dönemde toplam döner sermaye gelirlerinde yaklaşık %83 artış olurken, üniversitemiz birimlerine ilişkin döner sermaye gelirlerinde yaklaşık %15 azalma olmuştur. Aynı döneme ilişkin üniversitemiz birimlerine ilişkin döner sermaye gelirlerinden yapılan harcamalar Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27: 2014-2018 Yılları Arası Döner Sermaye Giderleri

GİDERİN YAPILDIĞI BİRİMİ	2014	2015	2016	2017	2018	2018 YILININ 2014'E GÖRE DEĞİŞİM ORANI (%)
AYRILAN BİRİMLERİN GİDERLERİ	77.167.523,16	89.006.478,85	108.637.201,14	123.748.308,58	129.859.823,76	68,28
ÜNİVERSITEMİZ BİRİMLERİNİN GİDERLERİ	3.634.749,39	4.272.130,63	5.183.781,92	4.339.978,03	3.920.409,31	7,86
TOPLAM	80.802.272,55	93.278.609,48	113.820.983,06	128.088.286,61	133.780.233,07	65,56

Üniversitemiz bütçeleri dışında ayrıca yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlarla yapılan program ve projeler karşılığı finansmanlar da bulunmaktadır. İlgili dönemde yurtiçi kuruluşlarla ortak proje ve programlara bütçe dışı sağlanan finansmanlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28: Bütçe Dışı Yurtiçi Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar

DIŞ KAYNAK TÜRÜ VE TUTARI	2014	2015	2016	2017	2018	2018 YILININ 2014'E GÖRE DEĞİŞİM ORANI (%)
TÜBİTAK	1.646.213,00	1.503.656,00	1.142.013,48	84.857,49	350.357,96	-78,72
TA-GEM PROJESİ	0,00	0,00	123.903,28	180.370,00	0,00	-
SAN-TEZ	101.857,00	287.106,00	69.741,35	22,71	0,00	-100,00
KALKINMA AJANSI PROJELERİ	273.750,60	170.521,20	0,00	419.004,82	0,00	-100,00
İŞ-KUR	0,00	0,00	59.566,74	174.753,03	935.762,61	100
FARABİ	472.843,48	129.636,37	57.047,51	59.832,34	30.578,85	-93,53
MEVLANA	44.346,25	34.925,99	27.846,35	76.104,80	30.578,85	-31,05
TOPLAM	2.539.010,33	2.125.845,56	1.480.118,71	994.945,19	1.347.278,27	-60,81

Tablonun ilk üç sırası araştırma projeleri, kalkınma ajansı projeleri ise eş finansman altyapı projesi, 5. sıradaki ise İŞ-KUR'un meslek edindirme programları, Farabi ve Mevlana ise öğrenci değişim programlarıdır. 2014-2018 döneminde bütçe dışı yurtiçi kaynaklardan toplam 8.487.198-₺ finansman sağlanmıştır. Buna göre 2018 yılında, 2014 yılına göre yurtiçi kaynaklardan finanse edilen harcamalarda %60,81 oranında azalma olmuştur. Döner sermaye gelirlerindeki azalma da dikkate alındığında özellikle araştırma projelerinin finansmanı bakımından bütçe dışı kaynakların artırılması önem arz etmektedir.

İlgili dönemde bütçe dışı yurtdışı kaynaklardan finanse edilen harcamalar Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29: Bütçe Dışı Yurtdışı Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar

DIŞ KAYNAK TÜRÜ VE TUTARI	2014	2015	2016	2017	2018	2018 YILININ 2014'E GÖRE DEĞİŞİM ORANI (%)
ERASMUS PROGRAMI (€)	316.700,00	374.750,00	581.667,00	632.177,17	650.000,00	105,24
AB PROJELERİ (€)	61.446,00	25.240,38	0,00	61.739,20	0,00	-100,00
NATO PROJESİ (€)	0,00	0,00	0,00	4.249,00	13.900,62	Tanımsız
TOPLAM	378.146,00	399.990,38	581.667,00	698.165,37	663.900,62	75,56

NATO projesinin Afyon Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredildiği dikkate alındığında, 2018 yılında yurtdışı kuruluşlarla yapılan araştırma projesi finansmanı bulunmamaktadır. İlgili dönemde yurtdışı finansman olarak sadece ERASMUS Programı kapsamındaki harcamalar bulunmakta olup bu programın harcamalarında son beş yılda %105 oranında artış meydana gelmiştir. Üniversitenin uluslararasılaşması bakımından bu kaynağın artırılması önem arz etmektedir.

Üniversitemizin 2019-2023 Stratejik Plan döneminde faaliyetlerini sürdürebilmesi için özel bütçeden yapması gereken ödemelerin 2019-2021 yıllarına ilişkin bölümü bu konudaki üst politika belgesi olan Orta Vadeli Mali Planda yer alan üniversitemiz için öngörülen tavan

rakamlar dikkate alınmış olup diğer yıllar ise 2018 yılı harcamaları dikkate alınarak tahmin edilmek suretiyle Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30: 2019-2023 Yılları Tahmini Özel Bütçe Gelirleri

GELİRİN TÜRÜ	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM GELİR TAHMİNİ
MAL VE HİZMET SATIŞ GELİRLERİ	11.948.000	13.520.000	14.510.000	14.900.000	15.200.000	70.078.000
KİRA GELİRLERİ	1.131.000	1.193.000	1.229.000	1.250.000	1.300.000	6.103.000
MERKEZİ YÖNETİMDEN ALINAN YARDIMLAR	208.783.000	234.974.000	256.153.000	315.723.000	338.100.000	1.353.733.000
FAİZ GELİRLERİ	600.000	639.000	676.000	0	0	1.915.000
KURUMLARDAN ALINAN PAYLAR (BAP)	676.000	755.000	799.000	250.000	300.000	2.780.000
DİĞER ÇEŞİTLİ GELİRLER (Harç Telifi Gelirleri)	7.078.000	7.997.000	8.716.000	5.900.000	6.200.000	35.891.000
TOPLAM	230.216.000	259.078.000	282.083.000	338.023.000	361.100.000	1.470.500.000

Orta Vadeli Mali Plan ile verilen gelir tavan rakamları değerlendirildiğinde ise; mal ve hizmet satış gelirleri ile kira gelirleri açısından tahminlerin tutacağı, faiz gelirleri, kurumlardan alınan (BAP) payları ve diğer çeşitli gelirler açısından hedeflerin çok altında kalınacağı tahmin edilmektedir. Orta Vadeli Mali Planda merkezi yönetim bütçesinden yapılacak yardımları daha düşük hesaplamak için üniversite öz gelirleri yüksek hesaplanmıştır. Eksik kalan bu gelir kısmının hazinece merkezi yönetim bütçesinden karşılanmaması durumunda, bu gelirler ile finanse edilen hizmetlerin eksik yapılması ve aksayacaktır. Orta Vadeli Mali Plan döneminde öz gelir tahminlerinin yüksek yapılan kısmı ile bütçe gider tahminlerinde belirtilen tavan rakamlarının dışında kalan yıllık ortalama 20.000.000-’nin hazinece karşılanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Üniversitemizin 2019-2023 Stratejik Plan döneminde 2018 yılı verileri ve geçmiş yıllar performansı da dikkate alındığında döner sermaye bütçe kaynaklarından elde edilecek gelirler ve yapılacak harcama tahminleri yıllar itibarı ile Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31: 2019-2023 Yılları Tahmini Döner Sermaye Gelirleri

DÖNER SERMAYE BÜTÇESİ	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM
	4.400.000	5.000.000	5.800.000	6.800.000	8.000.000	30.000.000

Üniversitemiz özel bütçesi ve döner sermaye bütçesi dışında yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlarla yapılan program ve projeler karşılığı elde edilen finansmanlar da bulunmaktadır. 2019-2023 döneminde yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlarla ortak proje ve programlara ilişkin gelir ve harcama tahminleri Tablo 32’de gösterilmiştir. Yurtdışı kuruluşlara ilişkin tutarlar Euro cinsinden hesaplanıp, icmal tabloda Türk Lirasına çevrilmiştir.

Tablo 32: 2019-2023 Yılları Tahmini Bütçe Dışı Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar

KAYNAK TÜRÜ	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM
YURTDIŞI KAYNAKLAR (₺)	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000	4.000.000
YURTIÇİ KAYNAKLAR	1.500.000	1.600.000	1.750.000	1.950.000	2.200.000	9.000.000

Yukarıda yer alan diğer faktörlerin yanı sıra son beş yıllık harcamalar da dikkate alınarak plan döneminin bütçe ve finansman tahminleri ile bunların analizleri yapılmıştır. Özel bütçe için 2019-2021 dönemi Orta Vadeli Mali Planda yer alan öz gelir yetersizliği nedeniyle kullanılamayacak ödenekler ile hazine yardımı karşılığı ödeneklerin yetersiz olmasından dolayı yıllık yaklaşık 22 milyon ₺ ek hazine yardımı finansmanına ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir. Bunun dışında 2019-2023 Stratejik Plan döneminde üniversitenin mali kaynakları Tablo 33'te gösterildiği gibi olacağı öngörülmektedir. Buna göre belirtilen finansman ihtiyacı (66 milyon ₺) hariç Stratejik Planın toplam kaynağının 1.534.700.000-₺ olacağı tahmin edilmiştir.

Tablo 33: 2019-2023 Yılları Mali Kaynak Tahmini

KAYNAK TÜRÜ	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM KAYNAK
ÖZEL BÜTÇE	230.216.000	259.078.000	282.083.000	338.023.000	361.100.000	1.470.500.000
DÖNER SERMAYE	4.400.000	5.000.000	5.800.000	6.800.000	8.000.000	30.000.000
BÜTÇE DIŞI YERLİ KAYNAK	1.500.000	1.600.000	1.750.000	1.950.000	2.200.000	9.000.000
BÜTÇE DIŞI YABANCI KAYNAK	4.410.000	4.725.000	5.040.000	5.355.000	5.670.000	25.200.000
TOPLAM	240.526.000	270.403.000	294.673.000	352.128.000	376.970.000	1.534.700.000

Bu kaynaklar yetersiz olup Stratejik Plan'da belirtilen hedeflere ulaşabilmek için kaynakların çeşitlendirilmesine ve belirtilen her bir kaynağın artırılmasına yönelik faaliyetler yürütülmelidir.

2.8.6. İnsan Kaynakları Analizi

2.8.6.1. Akademik Personel Analizi

Akademik personelin dolu ve boş kadrolarının unvanlar itibarıyla yıllara göre dağılımı Tablo 34’te gösterilmiştir. 6 Mart 2018 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan “Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” kapsamında okutman, akademik uzman ve eğitim-öğretim planlamacısı unvanları öğretim görevlisi unvanı altında birleştiği için önceki yıl verilerinde bu unvana dahil edilmiştir.

Tablo 34: Akademik Personel Kadrolarının Unvanlar İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı

UNVAN	2014	2015	2016	2017	2018
Profesör Dr.	91	98	96	111	113
Doçent Dr.	139	135	116	107	84
Dr. Öğr. Üyesi	339	337	321	334	255
Öğretim Görevlisi	340	350	344	363	316
Araştırma Görevlisi	407	391	395	399	216
TOPLAM	1.316	1.311	1.272	1.314	984

2.8.6.2. İdari Personel Analizi

Afyon Kocatepe Üniversitesi idari personel sayıları 2014-2017 yıllarında sürekli olarak artmıştır. Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlanan birimlerde bulunan personel kadrolarının yeni kurulan üniversiteye aktarılmasından dolayı 2018 yılında idari personel sayılarında azalma olmuştur.

Tablo 35: İdari Personel Kadrolarının Kadro Sınıfları İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı

KADRO SINIFI	2014	2015	2016	2017	2018
Genel İdari Hizmetler	390	400	393	391	324
Sağlık Hizmetleri	298	291	300	295	7
Teknik Hizmetler	86	92	88	92	96
Avukatlık Hizmetleri	2	2	0	0	0
Yardımcı Hizmetli	89	92	93	94	65
Sözleşmeli Memur (657-4/B)	45	46	47	81	15
İşçi (657-4/C)	14	14	14	-	0
TOPLAM	924	937	935	953	507

2018 yılında “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Personel Çalıştırılmasına Dayalı Hizmet Alımı Sözleşmeleri Kapsamında Çalıştırılmakta Olan İşçilerin Sürekli İşçi Kadrolarına veya Mahalli İdare Şirketlerinde İşçi Statüsüne Geçirilmesine İlişkin 375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Geçici 23 ve Geçici 24 üncü Maddelerinin Uygulanmasına Dair Usul ve Esaslar” kapsamında 384 taşeron personel daimi işçi kadrosuna geçmiştir.

Tablo 36: İdari Personelin Eğitim Durumunun Yıllara Göre Dağılımı

MEZUNİYET DERECESESİ	2014	2015	2016	2017	2018
İlköğretim	75	77	70	71	56
Ortaöğretim	157	154	151	180	88
Ön Lisans	190	190	179	189	126
Lisans	399	396	407	441	207
Lisansüstü	44	61	67	72	30
TOPLAM	865	878	874	953	507

İdari personelin eğitim durumunun yıllara göre dağılımı Tablo 36’da gösterilmiştir. 2014 yılında üniversite eğitimi alan idari personel sayısının toplam idari personel sayısına oranı %73,1 iken bu oran 2018 yılında %71,5 olmuştur.

2.8.7. Öğrenci Sayıları Analizi

2014 ve 2018 yıllarında öğrenim düzeyi itibarıyla öğrenci sayılarının toplam öğrenci sayılarına oranındaki değişime bakıldığında ön lisansta %4,1 azalma, lisansta %2,4 artış ve lisansüstünde %1,6 oranında artış olmuştur. Öğrenim düzeyi itibarıyla öğrenci sayılarının yıllara göre dağılımı Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37: Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Öğrenci Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DÜZEYİ	2014	2015	2016	2017	2018*
Ön Lisans	16.123	17.710	17.675	16.428	15.069
Yüksekokul	3.346	3.482	3.578	3.806	2.099
Fakülte	18.440	20.124	21.572	22.494	21.614
Yüksek Lisans	2.324	2.846	3.438	3.867	2.998
Doktora	261	295	312	352	362
TOPLAM	40.494	44.457	46.575	46.947	42.142

*2018 yılı öğrenci sayıları 2.11.2018 tarihindeki durumu göstermektedir.

2015 yılında fen bilimleri temel alanında öğrenim gören öğrenci sayısı 14.664 iken 2018 yılında %1,07 azalışla 14.507 olmuştur. 2015 yılında sağlık bilimleri temel alanında öğrenim gören öğrenci sayısı 6.106 iken 2018 yılında %36,84 azalışla 3.856 olmuştur. 2015 yılında sosyal bilimler temel alanında öğrenim gören öğrenci sayısı 23.687 iken 2018 yılında %0,3 artışla 23.779 olmuştur. Öğrencilerin öğrenim düzeyi itibarıyla temel alanlara göre dağılımı Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Öğrenci Sayılarının Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Temel Alanlara Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DÜZEYİ	2015			2016			2017			2018		
	Fen	Sağlık	Sosyal	Fen	Sağlık	Sosyal	Fen	Sağlık	Sosyal	Fen	Sağlık	Sosyal
Ön Lisans	7.287	2.959	7.464	7.226	3.112	7.337	7.427	3.232	5.769	6.592	1.886	6.591
Yüksekokul	0	1.515	1.967	0	1.603	1.975	0	1.673	2.133	0	575	1.524
Fakülte	6.222	1.315	12.587	6.444	1.419	13.709	6.743	1.496	14.255	6.722	922	13.970
Yüksek Lisans	1.077	248	1521	1.309	338	1.791	1.452	408	2.007	1.112	382	1.504
Doktora	78	69	148	84	73	155	95	83	174	81	91	190
TOPLAM	14.664	6.106	23.687	15.063	6.545	24.967	15.717	6.892	24.338	14.507	3.856	23.779

Çift anadal programına katılan öğrenci sayısı 2014 yılında 13 kişi iken 2018 yılında 14 kişi olmuştur. Yan dal programına katılan öğrenci sayısı 2014 yılında 6 kişi iken 2018 yılında 16 kişi olmuştur. Çift anadal ve yan dal programına katılan öğrenci sayılarının yıllara göre dağılımı Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 39: Çift Anadal ve Yan Dal Programına Katılan Öğrenci Sayıları

PROGRAM	2014	2015	2016	2017	2018
Çift Anadal Programına Katılan Öğrenci Sayısı	13	22	51	24	14
Yan Dal Programına Katılan Öğrenci Sayısı	6	3	4	15	16

Öğrencilerin cinsiyetleri itibarıyla kampüslere göre dağılımı Tablo 40’ta gösterilmiştir.

Tablo 40: Öğrenci Sayılarının Kampüslere Göre Dağılımı

FAKÜLTE /YÜKSEKOK / MESLEK YÜKSEKOKULU / ENSTİTÜ	TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI İÇİNDEKİ ORANI (%)
	K	E	T	
ANS Kampüsü	13.855	18.252	32.107	76,19
A. Karahisari Kampüsü	721	354	1.075	2,55
Bolvadin Kırkgöz K.	1.247	2.800	4.047	9,60
Sandıklı Yunus Emre K.	456	559	1.015	2,41
Diğer Yerleşkeler	1.638	2.260	3.898	9,25

Ahmet Necdet Sezer Kampüsü’nde 32.107 öğrenci (%76,19), Ahmet Karahisari Kampüsü’nde 1.075 öğrenci (%2,55), Bolvadin Kırkgöz Kampüsü’nde 4.047 öğrenci (%9,60), Sandıklı Yunus Emre Kampüsü’nde 1.015 öğrenci (%2,41) ve diğer yerleşkelerde 3.898 öğrenci (9,25) öğrenim görmektedir.

Tablo 41: Mezun Olan Öğrenci Sayılarının Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DÜZEYİ	2014	2015	2016	2017	2018*
Ön Lisans	4.922	3.345	3.297	3.210	2.944
Yüksekokul	349	387	407	458	370
Fakülte	3.102	3.165	3.262	3.478	3.832
Yüksek Lisans	360	381	441	508	417
Doktora	30	33	14	15	21
Toplam	8.763	7.311	7.421	7.669	7.584

*2018 yılı mezun öğrenci sayıları 08.11.2018 tarihindeki durumu göstermektedir.

Mezun olan öğrencilerin toplam öğrenci sayıları içindeki oranı 2014 yılında %23,72 iken 2018 yılında bu oran %18 olmuştur. 2014 yılında ve 2016 yılında yapılan yasal düzenlemeler neticesinde 2018-2019 eğitim öğretim yılı sonunda ders kaydı yaptırmayan öğrencilerin üniversite ile ilişkisinin kesilecek olması toplam öğrenci sayımızı azaltacak olup üniversitemizin mezun öğrenci oranı aktif öğrenciler içinde daha net görülecektir.

Tablo 42: Üniversitemize Yerleşen Öğrencilerin Başarı Sıralamalarının Yıllara Göre Dağılımı

BAŞARI SIRALAMASI	2014	2015	2016	2017	2018
İlk 10.000	29	27	71	69	43
10.001-20.000	252	254	253	198	19
20.001-50.000	551	516	433	445	330
50.001-100.000	774	905	706	853	257
100.001- 150.000	951	866	677	744	504
150.001-200.000	642	792	733	871	418
200.001-250.000	556	674	657	832	497
250.001 +	6.616	6.587	6.222	3.962	4.463
TOPLAM	10.371	10.621	9.752	7.974	6.531

2014 yılında üniversitemize kayıt yaptıran öğrencilerden başarı sıralaması ilk 50.000’de olan öğrencilerin oranı %7,7 iken 2018 yılında bu oran %6’ya düşmüştür. 2014 yılında başarı sıralaması 250.000 üstü olan öğrencilerin oranı %61 iken 2018 yılında bu oran %68 olmuştur.

2014-2015 eğitim-öğretim yılında 11.302 kontenjan açılmış olup 9.924 (%87,81) öğrenci üniversitemize kayıt yaptırmıştır. 2018-2019 eğitim-öğretim yılında 8.483 kontenjan açılmış olup 6.746 (%79,52) öğrenci üniversitemize kayıt yaptırmıştır. Öğrenci kontenjanları, kayıt yaptıran öğrenci sayısı ve doluluk oranları Tablo 43’de gösterilmiştir.

Tablo 43: Öğrenci Kontenjanları ve Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı

	2014	2015	2016	2017	2018
YKS Kontenjanı	11.302	10.729	10.950	10.925	8.483
Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayısı	9.924	10.333	11.010	7.900	6.746
Doluluk Oranı (%)	87,81	96,31	100,55	72,31	79,52

Erasmus Değişim Programı kapsamında üniversitemize gelen öğrenci sayısı 2014 yılında 11 iken 2018 yılında 16 olmuştur. Bu program kapsamında giden öğrenci sayısı 2014 yılında 28 iken 2018 yılında 127 olmuştur. Erasmus Değişim Programı kapsamında üniversitemize gelen ve giden öğrencilerin öğrenim düzeyi itibarıyla yıllara göre dağılımı Tablo 44’te gösterilmiştir.

Tablo 44: Erasmus Değişim Programı Kapsamında Gelen-Giden Öğrencilerin Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı

GELEN ÖĞRENCİ					
Öğrenim Düzeyi	2014	2015	2016	2017	2018
Ön Lisans	-	-	-	-	-
Lisans	11	3	4	14	11
Lisansüstü	-	-	-	-	5
TOPLAM	11	3	4	14	16
GİDEN ÖĞRENCİ					
Ön Lisans	2	5	-	1	3
Lisans	25	97	103	94	118
Lisansüstü	1	1	5	3	6
TOPLAM	28	103	108	98	127

Mevlana Değişim Programı kapsamında üniversitemize gelen ve giden öğrencilerin öğrenim düzeyi itibarıyla yıllara göre dağılımı Tablo 45'te gösterilmiştir.

Tablo 45: Mevlana Değişim Programı Kapsamında Gelen-Giden Öğrencilerin Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı

GELEN ÖĞRENCİ					
Öğrenim Düzeyi	2014	2015	2016	2017	2018
Ön Lisans	-	-	-	-	-
Lisans	-	8	4	1	1
Lisansüstü	-	-	-	-	-
TOPLAM	-	8	4	1	1
GİDEN ÖĞRENCİ					
Ön Lisans	-	-	-	-	-
Lisans	2	-	-	-	-
Lisansüstü	-	-	-	-	-
TOPLAM	2	-	-	-	-

Erasmus Değişim Programı staj hareketliliği kapsamında üniversitemize gelen ve giden öğrencilerin öğrenim düzeyi itibarıyla yıllara göre dağılımı Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46: Erasmus Değişim Programı Staj Hareketliliği Kapsamında Gelen-Giden Öğrencilerin Öğrenim Düzeyi İtibarıyla Yıllara Göre Dağılımı

GELEN ÖĞRENCİ					
Öğrenim Düzeyi	2014	2015	2016	2017	2018
Ön Lisans	-	-	-	-	-
Lisans	-	-	1	-	-
Lisansüstü	-	-	-	-	-
TOPLAM	-	-	1	-	-
GİDEN ÖĞRENCİ					
Ön Lisans	-	-	-	-	-
Lisans	7	24	39	58	-
Lisansüstü	1	9	4	7	-
TOPLAM	8	33	43	65	-

Üniversitemizde eğitim-öğretim alan uluslararası öğrenci sayılarının öğrenim düzeyi itibarıyla dağılımı Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47: Uluslararası Öğrenci Sayıları

ÖĞRENİM DÜZEYİ	2014	2015	2016	2017	2018
Ön Lisans	94	84	79	82	74
Yüksekokul	56	54	43	36	18
Fakülte	254	323	382	418	367
Yüksek Lisans	1	0	1	16	57
Doktora	2	1	3	3	5
TOPLAM	407	462	508	555	521

2.9. GZFT Analizi

2.9.1. Güçlü Yönler

- ❖ Üniversitemizin eğitim ve idari birimlerinin yeterli fiziksel ve teknolojik donanımına sahip olması,
- ❖ Bölge ihtiyaçlarına cevap verme kapasitesine sahip ve bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara uygun bölümlerin/programların bulunduğu eğitim birimlerinin varlığı,
- ❖ Akademik disiplin çeşitliliğine sahip olunması,
- ❖ Uzaktan eğitim faaliyetlerinin bulunması,
- ❖ Birim bazında ve birimler arasında düzenli toplantıların yapılarak güçlü bir kurum içi iletişime sahip olunması,
- ❖ Üniversitemizce düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel konferans, seminer, panel vb. faaliyet sayısının yeterli düzeyde olması,
- ❖ Kurum içi kullanışlı iletişim araçlarının varlığı (e-posta, EBYS),
- ❖ Güçlü bir internet ağ altyapısına sahip olunması,
- ❖ Güçlü bir merkez kütüphaneye ve uzaktan erişimin sağlanabildiği elektronik veri tabanına sahip olunması,
- ❖ Personel olanaklarının (servis hizmetleri, kreş, konaklama, sosyal tesis vb.) çeşitliliğine sahip olunması,
- ❖ Engelli bireyler için tasarlanmış sistemlerin bulunması (sarı bantlar, engelli girişleri, engelli asansörleri ve görme engelliler için kabartmalar vb.),
- ❖ Birçok alanda seminer, konferans vb. faaliyet gösteren Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin bulunması.

2.9.2. İyileştirmeye Açık (Zayıf) Yönler

- ❖ Ön lisans ve lisans programlarında aynı isimde veya birbirine yakın çok sayıda eğitim programının bulunmasının getirdiği sorunlar,
- ❖ Öğrencilerin tercih etmediği veya devam etmediği eğitim programlarının bulunması,
- ❖ Öncelikli alanlarla ilgili olanlar başta olmak üzere yeterli sayıda uluslararası kongrelerin ve sempozyumların gerçekleştirilmemesi,
- ❖ Derslerde uygulama eksikliği,
- ❖ Öğrencilerin, üniversiteden genel memnuniyetinin istenen düzeyde olmaması,

- ❖ Üniversitemizde öğrencilere sunulan rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması,
- ❖ Üniversitemizde mezunlarla iletişim ve işbirliğine yönelik çalışmaların istenilen düzeyde olmaması,
- ❖ Üniversitemizde Ar-Ge çalışmaları kapsamında üniversite-dış paydaşlar arasındaki ilişkilerin iyileştirmeye açık olması,
- ❖ Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen yayın sayısının iyileştirmeye açık olması,
- ❖ Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen araştırma geliştirme finansman kaynaklarının yeterli düzeyde olmaması,
- ❖ Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen bilimsel ve sanatsal ödül sayısının iyileştirmeye açık olması,
- ❖ Üniversitemizde düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile bu faaliyetlere ilişkin yapılan bilgilendirmenin iyileştirmeye açık olması,
- ❖ Akredite edilen program sayısının yetersiz olması,
- ❖ Akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması,
- ❖ Üniversitemize ait bir yönetim bilgi sisteminin kurulma aşamasında olması,
- ❖ Üniversitemizde iç kontrol sisteminin kurulma aşamasında olması,
- ❖ Üniversitemizin özel bütçe dışındaki gelirlerinin yetersiz olması.

2.9.3. Fırsatlar

- ❖ Bölgede istihdam edilecek nitelikli personele ihtiyaç duyulması,
- ❖ Yükseköğretimde uluslararasılaşma eğiliminin artması,
- ❖ Afyonkarahisar ilinde zengin yeraltı kaynaklarının (Doğaltaş, Jeotermal kaynaklar, Endüstriyel hammaddeler) bulunması,
- ❖ Afyonkarahisar'ın ulusal ve uluslararası kongrelere, sempozyum vb. toplantılara ev sahipliği yapan bir il olması,
- ❖ Afyonkarahisar'ın yatırımlarla ilgili düzenlemelerde desteklenmesi öncelikli bölgeler arasında yer alması,
- ❖ Paydaşların Ar-Ge konusunda üniversite ile işbirliği talepleri,
- ❖ Afyonkarahisar'da üniversitemizin de ortağı olduğu Teknoparkın bulunuyor olması,
- ❖ Barınma olanakları (kampüs içinde yurt ve üniversiteye yakın yüksek kapasiteli devlet yurtları) ve üniversiteye ulaşımın kolaylığı,

❖ Çok sayıda spor kulübünün kamp yapmak için bölgedeki otelleri ve spor komplekslerini tercih etmeleri,

❖ Afyonkarahisar şehrinin UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağına “Gastronomi Kenti” olarak girmiş olması,

❖ Bölgede kurulması planlanan ve üniversitemizin de ortakları arasında yer aldığı Sağlık Endüstri Bölgesi projesinin bulunması.

2.9.4. Tehditler

❖ Üniversitemize yerleşen öğrencilerin üniversite sınavlarındaki başarı sıralamalarının düşük olması,

❖ Üniversiteyi ilgilendiren mevzuatın karmaşık olması ve çok sık değişmesi,

❖ Üniversite öncesi eğitimde karşılaşılan sorunlar,

❖ Ülke genelinde üniversite ve bölüm sayılarının artmasının öğrencilerin kendi illerinde yükseköğretime ulaşabilmeyi kolaylaştırması nedeniyle kontenjanların doluluk oranının giderek düşüyor olması,

❖ Araştırma ve Uygulama Hastanesinin devrinden sonra bilimsel araştırma proje paylarının çok düşecek olması,

❖ Üniversitemiz özel bütçesine hazine yardımı karşılığı verilen ödeneklerin reel artışları karşılayamamasından dolayı hizmetlerin aksamaya başlaması.

2.10. Tespitler ve İhtiyaçlar

Tablo 48: Tespitler ve İhtiyaçlar

TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Uygulanmakta olan stratejik planın izleme ve değerlendirmelerinin yapılmaması.	Stratejik Planda yer alan göstergelerin belirli periyotlarda takibini ve değerlendirmelerini yapacak Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonuna ihtiyaç duyulmaktadır.
Eğitim programlarının ve öğrenci niteliğinin gelişime açık olması.	Öğrencilerin ve eğitim programlarının niteliklerini geliştirmeye yönelik uygulamalara (akreditasyon ve akran değerlendirilmesi yapılan program sayısı, çift anadal ve yan dal okuyan öğrenci sayısı, işbaşı uygulaması yapılan program sayısı, değişim programlarına katılan öğrenci sayısı vb.) ağırlık verilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
Faaliyetlerin daha etkin yürütülmesi.	Belirli periyotlarda personele eğitim programlarının düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
Döner sermaye gelirlerinin beklenen düzeyde olmaması.	Döner sermaye gelirlerini artırıcı faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır.
Döner sermaye gelirlerinin beklenen düzeyde olmaması nedeniyle sonraki yıllarda bilimsel araştırma proje sayısının azalacak olması	Döner sermaye gelirlerini artırıcı faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır.
Teknopark'ın yakın tarihte kurulmuş olması nedeniyle yeterince tanınmaması.	Teknopark'ı paydaşlara tanıtıcı faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır.
Eğitim birimlerinin dış danışma kurulları toplantı sayısının yeterli düzeyde olmaması.	Dış danışma kurulları toplantı sayısının artırılarak yerel, bölgesel ve ulusal ihtiyaçların karşılanması konusunda istişarelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
Mezunlarla iletişimin yeterince gelişmemiş olması.	Mezun Bilgi Sistemi aracılığıyla mezunlarla sürekli bir iletişimin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
İç kontrol sistemi ve yönetim bilgi sisteminin eksikliği.	Tüm birimlerin katılımıyla aktif bir iç kontrol sistemi ve yönetim bilgi sisteminin kurulması.

3. GELECEĞE BAKIŞ

3.1. Misyon

Evrensel düzeyde bilimsel bilgi üretmek, mesleki açıdan çağdaşlarıyla rekabet edebilen nitelikli bireyler yetiştirmek ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktır.

3.2. Vizyon

Bilimsel araştırma ve eğitim faaliyetlerinde kaliteyi sürekli artırarak bölgesel kalkınmaya katkı sunan, yenilikçi projelerle ulusal düzeyde girişimci üniversiteler arasında yer almak ve uzun vadede uluslararası tanınır bir üniversite haline gelmektir.

3.3. Temel Değerler

➤ Evrensellik

Tüm hizmetlerin sunumunda bilim, etik, hak ve özgürlükler açısından evrensel değer ve normlara uygun davranmaktır.

➤ Katılımcılık ve Şeffaflık

Kararları, mevzuata uygun olarak almak ve uygulamak, faaliyet ve karar verme süreçlerine paydaşları dahil etmek, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye kolayca erişimini sağlamaktır.

➤ Toplumsal Duyarlılık

İçinde bulunduğu toplumun temelini oluşturan değerlere saygı duymak ve toplumsal sorunların çözümünde dezavantajlı gruplar başta olmak üzere toplumun tüm kesimlerini gözetmektir.

➤ Adalet ve Liyakat

Üniversitemizde görev alan tüm bireylere, hiçbir ayırım gözetmeksizin adil ve ilkeli biçimde davranılması, görevde yükselmelerde ise işin ehline uygun kişilerin atanmasıdır.

➤ Kalite Odaklılık

Paydaş memnuniyetinin sağlanması için ulusal ve uluslararası standartlara uygun olarak tasarımı, süreçte ve çıktıda kalitenin sürekli geliştirilmesidir.

➤ Yenilikçilik

Yeni fikirlerin katma değeri yüksek çıktılar üreten girişimlere dönüşme sürecini desteklemektir.

4. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

4.1. Konum Tercihi

Tarihsel süreç içerisinde Afyon Kocatepe Üniversitesinden ayrılan birimlerle 2 adet yeni üniversite kurulmuştur. Afyon Kocatepe Üniversitesi, 3'ü aktif 5 enstitü, 12'si aktif 13 fakülte, 4 yüksekokul, 1 Devlet Konservatuarı, 14 meslek yüksekokulu ve 34 uygulama ve araştırma merkezine sahip büyük bir üniversitedir. Üniversitemizin Kamu-STK-Özel Sektör ve kent dinamikleri ile ortak işbirlikleri, kampüs olanaklarının zenginliği, uygulama ve araştırma merkezlerinin çeşitliliği, iç ve dış paydaşlarla ilişkileri, bölgesinin turizm, mühendislik ve veteriner alanlarına yönelik alt yapısı dikkate alındığında bölgesel kalkınma odaklı üniversite konumunun güçlendiği ve eğitim faaliyetlerindeki uygulamaya dönük altyapısı ile bölgenin ve ülkenin istihdam yapısına katkı yaptığı söylenebilir. Bunun yanında üniversitemiz, 153 lisansüstü programdaki alt yapısı, 452 doktoralı öğretim elemanı, 2018 yılındaki 3.360 lisansüstü öğrencisi ve hâlihazırda devam eden 980 adet BAP, 11 adet TÜBİTAK projesi ile bölgenin araştırma altyapısına katkı sağlamaktadır. Araştırmacıların ve öğrencilerin bilgi altyapılarını desteklemek amacıyla üniversitemiz merkez kütüphanesinde basılı ve elektronik ortamda bulunan milyonlarca kaynağa doğrudan erişim sağlanabilmektedir. Teknoparkın oluşumu ve Teknoloji Transfer Ofisinin varlığıyla birlikte girişimci üniversite altyapısının da güçlendiği ve geleceğe dönük; yazılım, patent ve projeler gibi yeni oluşumların hız kazanacağı öngörülmektedir. Üniversitemizin 2018 yılı itibarıyla 42.142 öğrencisi bulunmakta, bunların %35,7'si mesleki eğitim alan ön lisans, %56,2'si lisans ve %7,9'u lisansüstü öğrenciden oluşmaktadır. Üniversitemiz gelecekte lisansüstü öğrenci sayısını artırmayı ve araştırma altyapısını destekleyici bir yapıya dönüşmeyi hedeflemektedir.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin uzun vadede eğitim konumunun sürdürülmesinin yanında gelecekte ağırlıklı olarak araştırma odaklı bir dönüşüm sergilemesi beklenmektedir. Bu dönüşümde öğretim üyelerinin nitelikli yayınları ve üniversitenin bölge açısından tercih edilebilirliği önemli bir yer oluşturacaktır. Türk vatandaşı öğrencilerin yanı sıra özellikle Türki Cumhuriyetler, Körfez Ülkeleri ve Afrika Bölgesinden de öğrencilerin lisansüstü eğitim aldıkları bir üniversite olma yolunda çalışmalar planlanmaktadır.

Üniversitemiz danışma kurulunun 06.02.2020 tarihli toplantısında yer aldığı coğrafi konuma uygun olarak Maden ve Doğal Taşlar, Gastronomi, Gıda, Hayvan Sağlığı, Hayvancılık, Hayvansal Gıda, Jeotermal kaynaklar ve Termal Turizm alanlarına öncelik veren uluslararası standartlara önem veren bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olmasına karar

verilmiştir. Üniversitemiz amaç ve hedeflerini bu odak çerçevesinde oluşturarak bundan sonraki çalışmalarında bu karar doğrultusunda hareket edecektir.

4.2. Başarı Bölgesi Tercih

Afyon Kocatepe Üniversitesinin orta ve uzun vadeli stratejisi, uluslararası süreçleri aktif bir şekilde takip eden “bölgesel kalkınma odaklı” üniversite olma hedeflidir. Bunun için güçlü akademik ve teknik altyapısını kullanarak hızla lisansüstü çalışmalara odaklanmak, bölgenin ihtiyaç duyduğu öncelikler konusunda projeler üreterek kendine özgü bir başarı bölgesi kimliğine sahip olmayı arzu etmektedir. Üniversitenin yer aldığı şehrin stratejik konumu, bölgeler arası bağlantı noktası olarak varlığı, kampüslerinin zenginliği ve yaygınlığı, kent paydaşlarıyla olan yakın işbirliği ve ilişkileri, proje üretme konusundaki deneyimleri, kentin doğal, tarihi, kültürel ve sosyal altyapısı gibi unsurlar yapılacak olan çalışmaları doğrudan etkileyecektir. Afyonkarahisar ili tarım ve hayvancılık açısından bölgenin önde gelen şehirlerinden birisidir. Ancak ilgili alanda özellikli ürünler konusunda yeni çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Örneğin haşhaş, lavanta, pancar, süt ve süt ürünleri gibi birçok farklı kategoride yeni ürün ve hizmetlere ihtiyaç vardır. Bunun yanında Afyonkarahisar bölgesi farklı enerji imkanları konusunda da stratejik bir noktadadır. Özellikle jeotermal, güneş ve rüzgar enerjisi konusunda mevcut birçok işletme ve kamu kuruluşu faaliyet göstermektedir. Üniversite akademik birimlerinin bu konuda kamu-özel sektör işbirliği hareketine yönelik farklı birçok proje üretilebilecektir. Üniversitemizin özellikle mühendislik, turizm ve veterinerlik konusundaki alt yapısı ve akademik gücü, bölgenin ihtiyaçlarını karşılama açısından uygunluğunu göstermektedir. Üniversitemizin başarı bölgesi tercihinde öne çıkan başlıkları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Mühendislik ve Teknoloji

Maden ve Doğal Taşlar alanında Mühendislik Fakültesi Maden Mühendisliği Bölümü, Afyon MYO ve İncehisar MYO’da bulunan Doğal Yapı Taşları Teknolojisi programlarının doğaltaş sektöründe sahip oldukları öğretim elemanları, laboratuvar imkanları ve mezun mühendisler ve teknikerler kazandırmakla ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkı sunmaktadır.

Mühendislik Fakültesi Jeoloji Mühendisliği Bölümü sektöre birçok projede danışmanlık hizmeti vermiş ve konusunda uzman mühendisler ve akademisyenler kazandırarak jeotermal kaynaklar alanına katkı sağlamayı sürdürmektedir.

Teknopark'ın varlığı ve hızla bölge ihtiyaçlarını karşılamaya dönük gelişim göstermesi, bunun yanında birden fazla ili kapsamı (Toplam 18 adet firmanın; %50'si yazılım, %11 elektrik-elektronik, %11 sağlık, %11 makine ekipman, %5 inşaat, %5 enerji, %5 veterinerlik, %2 diğer) ve yapılan BAP, TÜBİTAK, SAN-TEZ vb. projeleriyle mühendislik ve teknoloji alanlarında üniversitemiz ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkı sunma potansiyeli taşımaktadır.

2. Termal Turizm ve Gastronomi

Turizm Fakültesi bünyesinde yer alan Turizm İşletmeciliği Bölümü ile Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans ve Doktora Programları termal turizm alanında üniversitemizin ilgili bölümleridir. Üniversitemiz Mühendislik Fakültesi bünyesinde yer alan Jeoloji Mühendisliği Bölümü ile birlikte termal turizm alanında bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

Turizm Fakültesi bünyesinde yer alan ulusal akreditasyona sahip Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü ile Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı gastronomi alanında üniversitemizin ilgili bölümleridir. Aynı zamanda gastronomi ile alakalı iki farklı meslek yüksekokulunda Aşçılık Programı bulunmaktadır.

3. Gıda

Mühendislik Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü Lisans ve Lisansüstü programları, Gıda Kontrol Araştırma ve Uygulama Merkezi faal olarak araştırma faaliyetlerine devam etmektedir. Ayrıca üniversitemiz bünyesinde bulunan Veteriner Fakültesi, Gıda Hijyeni ve Teknolojisi Bölümü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gıda Hijyeni ve Teknolojisi Lisansüstü Programı, Veteriner Fakültesi Analiz Teşhis Laboratuvarı, Veteriner Fakültesi Eğitim Araştırma Çiftliği, Veteriner Fakültesi Süt ve Süt Ürünleri Ünitesi gibi hayvansal gıda üretimi konusunda destek verebilecek önemli potansiyele sahiptir.

4. Hayvan Sağlığı ve Hayvancılık

Üniversitemiz, hayvan sağlığı ve hayvancılık alanında Veteriner Fakültesi, Veteriner Fakültesi Eğitim Araştırma Çiftliği, Veteriner Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hayvan Hastanesi) Bayat, Emirdağ ve Şuhut Meslek Yüksek Okullarında Laborant ve Veteriner Sağlık Bölümü ile bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

5. Eğitim-Öğretim

Üniversitemiz, uygulamaya dönük eğitim anlayışının varlığı (toplam öğrencilerin %11,8'i staj yapmaktadır ve bazı lisans programlarında 7+1 uygulaması bulunmaktadır), sosyal, teknik ve mesleki konularda bölgenin; araştırma ve temel işgücü ihtiyacına dönük fakülte ve yüksekokul altyapısının varlığı (örneğin turizm, pazarlama, formasyon eğitimi, maden, gıda, veterinerlik vb.), ön lisans ve lisans bölümlerinin çeşitliliği (eğitim, hukuk, sosyal bilimler, turizm, veterinerlik, mühendislik, konservatuvar, güzel sanatlar, spor vb.), öğrenci dağılımının ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak çeşitliliği, öğrencilerin, akademisyenlerin ve ilgili kuruluşların eğitim, araştırma ve geliştirme imkânlarına yönelik laboratuvar alt yapısının varlığı (245 eğitim laboratuvarı, 62 araştırma laboratuvarı), öğretim üyesi sayısının ve unvanlarına göre dağılımının zenginliği, Erasmus, Mevlana, Farabi vb. değişim programlarının çeşitliliği, Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla yetişkin eğitim faaliyetlerinde bulunulması ile bölgede eğitim alanında katkı potansiyeline sahiptir.

6. Kültür, Sanat ve Spor

Devlet Konservatuvarı, Güzel Sanatlar Fakültesi ve Spor Bilimleri Fakültesi gibi birimlerinin ulusal ve uluslararası düzeydeki faaliyetleri ve kentin sosyal ve kültürel zenginliğine katkıları, elektronik ve basılı olarak zengin kütüphanecilik alt yapısı, bölgenin ihtiyaçlarına uygun kültürel, sosyal ve sportif alt yapı (Türkiye'nin en büyük müzik müzesinin varlığı, yarı olimpik yüzme havuzunun, spor merkezlerinin, merkezi kütüphanenin ve diğer fiziki imkanlar) ve kent merkezi ve çevresini dikkate alan ortak bilimsel ve sosyo-kültürel etkinliklerin gerçekleştirilmesi ile üniversitemiz kültür, sanat ve spor alanlarında bölgenin kalkınmasına destek olma potansiyeline sahiptir.

7. Diğer Alanlar

Ayrıca üniversitemiz yukarıda sayılan ve yönetimin öncelik verdiği alanların dışında aşağıda yer alan alanlarda da başarı bölgesi oluşturmayı hedeflemektedir:

- Teknopark bünyesindeki firmalarla birlikte bölgenin ihtiyacına yönelik yazılım, patent, Know-how ve faydalı ürün ve modellerin gelişimine liderlik edilmesi,
- Enerji üretimi, kullanımı ve alternatif enerji kaynaklarının etkin kullanımı konusunda yeni projeler oluşturulması,
- Disiplinlerarası çalışmanın teşvik edilerek bilimsel çalışmalarda farklı bakış açılarına yönelik zenginliğin kazandırılması,

- Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin topluma yönelik verdiği eğitim, kurs ve sertifika programlarının artırılması ve bölgenin kültürel dokusunu daha iyi yansıtacak araştırmalara öncülük edilmesi,
- Toplumsal sorumluluk çerçevesinde çocuk, genç, kadın, engelli ve yetişkinlere yönelik farkındalık eğitimlerinin planlanması ve bölgedeki sivil toplum kuruluşları ile işbirliklerinin artırılması,
- Üniversitede yapılan akademik ve sosyal faaliyetlerin ve etkinliklerin yaygınlaştırılması,
- Üniversite genelinde tüm birimlerin web sayfalarının ve eğitim dokümanlarının Türkçe-İngilizce dönüşümünün ulaşılabilirliği konusunda altyapının sağlanması,
- Türkçe-İngilizce dönüşümünün ulaşılabilirliği konusunda altyapının sağlanması.

4.3. Değer Sunumu Tercihi

Afyon Kocatepe Üniversitesi, konum tercihi ve başarı bölgesi tercihi bölümlerinde belirtildiği gibi bölgesel kalkınma odaklı üniversite olma hedefli bir konum tercihine sahiptir. Bu konum tercihi neticesinde hedeflediği başarı bölgesine ulaşabilmek için değer sunumu faktörlerine ilişkin uygulanması öngörülen faaliyetler Tablo 49’da gösterilmiştir.

Tablo 49: Değer Sunumu Tercihi

FAKTÖRLER	YOK ET	AZALT	ARTIR	YENİLİK YAP
1. Sosyal İmkânlar				
1.1. Konaklama			X	
1.2. Eğitim (Kolej)				X
1.3. Öğrenci yaşam alanı			X	
2. Destekler				
2.1. Burslar			X	
2.2. Araştırma teşvikleri			X	
3. Eğitim Yöntemleri				
3.1. Açık ders materyalleri			X	
3.2. Online eğitim modülleri				X
3.3. Atölye			X	
4. Eğitim Programları				
4.1. Ön Lisans		X		
4.2. Lisans				
4.3. Yüksek Lisans			X	
4.4. Doktora			X	
5. İşbirlikleri				
5.1. Yerel			X	
5.2. Bölgesel			X	
5.3. Ulusal			X	
5.4. Uluslararası			X	
6. Projeler				
6.1. Araştırma projeleri			X	
6.2. Teknoparkta yürütülen projeler			X	
6.3. Bölgesel projeler			X	
6.4. Ulusal projeler			X	
6.5. Uluslararası projeler			X	
6.6. Proje yazma eğitim programı			X	
7. Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				
7.1. Sosyal Etkinlikler			X	
7.2. Kültürel Etkinlikler			X	
7.3. Akademik Personel Atama ve Yükseltme Kriterleri			X	
7.4. İdari Personel Atama ve Yükseltme Kriterleri			X	
7.5. Üniversite Marka ve Ürün Sembolleri				X
7.6. Sempozyum Düzenleme			X	
8. Araştırma-Yayın				
8.1. Ulusal Yayınlar			X	
8.2. Uluslararası Yayınlar			X	
8.2. Disiplinlerarası araştırma projeleri			X	
8.3. Araştırma ve Uygulama Merkezi		X		
8.4. Ar-Ge eğitim programı				X
9. Patent/İnovasyon				
9.1. Patentler			X	
9.2. Haklar				X
9.3. Yaratıcılık Eğitimleri				X
9.4. Girişimcilik Eğitim Programı			X	
9.5. İnovasyon Eğitim Programı				X

4.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitemiz geniş bir alanda ve farklı disiplinlerde eğitim ve araştırma faaliyetlerini uluslararası standartlara önem veren bölgesel kalkınma odaklı üniversite olma hedefi perspektifinde sürdürmektedir. Bunun yanında mevcut 153 lisansüstü program ile araştırmaya yönelik faaliyetlerin artırılması hedeflenmektedir. Üniversitemizin kurumsal altyapısı, eğitim faaliyetlerinin kalitesinde sürdürülebilirlik sağlarken araştırma odaklı diğer akademik faaliyetleri de desteklemektedir. Üniversitemiz tarihi geçmişi, kendi içerisinde çıkarmış olduğu üniversiteleri ve sahip olduğu araştırma merkezleri ile bölgenin ihtiyaç duyduğu sosyo-kültürel ve teknik ihtiyaçların karşılanmasında önemli roller üstlenmektedir.

Üniversitemizin belirlemiş olduğu vizyon dikkate alınarak bölgesel ve ulusal düzeyde yapmış olduğu çalışmalara ilave olarak gelecekte uluslararası düzeyde de gerek akademik gerekse üniversitemizin tanınırlığına yönelik çalışmalara ağırlık verilmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda 2018 yılında güncellenen akademik yükselme kriterleri ile araştırmacıların bakış açılarında ve çalışmalarında sürdürülebilir bir niteliksel başarı beklenmektedir. Özellikle uluslararası başarı kriterlerini geliştirmeye yönelik Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezinin öncülüğünde birçok alanda araştırma, geliştirme, akademik ve idari personel değişimleri ve öğrenci değişiminde işbirliklerine yönelik projelerin yapılması planlanmaktadır.

Üniversitemiz bünyesinde 2016 yılında faaliyetine başlayan Afyon-Uşak ZAFER Teknoparkı ile kurum kültürüne dayalı, yenilik yapma hedefli, disiplinler arası çalışmaları destekleyen, bölgenin ihtiyaçlarına uygun araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik projelerin ve katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi hedefli çalışmalar sürdürülmektedir. Sonuç olarak üniversitemizin sahip olduğu uygulama ve araştırma merkezleri, Teknopark'ı, bölgesel ve uluslararası işbirlikleri ve diğer akademik ve idari birimleri ile gelecekte bölgenin ihtiyaç duyduğu “girişimcilik ve yenilikçilik” hedefli projelerin merkezi olması beklenmektedir.

5. STRATEJİ GELİŞTİRME

5.1. Amaçlar ve Hedefler

Üniversitemizin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların ifadesi olan amaçlar belirlenirken durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümüne ya da paydaşların ve üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasına özen gösterilmiştir. Benimsemiş olduğumuz misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu ve farklılaşma tercihlerimizi tamamlayıcı nitelikte 4 amaç belirlenmiştir.

Üniversitemizde bulunan birimlerden hedefle en çok ilişkisi olan harcama birimleri göstergelerin takibini yapacak sorumlu birim ve koordinasyon birimi olarak belirlenmiştir. Hedeflerle ilişkisi olan diğer birimler ise işbirliği yapılacak birim olarak hedef kartlarına eklenmiştir. Hedeflerden sorumlu birim ve işbirliği yapılacak birimler Tablo 49’da gösterilmiştir.

Belirlenen 4 amaçtan,

- “Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek” amacı, “Eğitim-Öğretim Politikası” ve “Uluslararasılaşma Politikası”nı,
- “Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek” amacı, “Araştırma Politikası”nı ve “Uluslararasılaşma Politikası”nı,
- “Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek” amacı, “Toplumsal Katkı Politikası”nı
- “Kurumsal Gelişimi Sürdürmek” amacı, “Yönetim Politikası”nı destekler niteliktedir.

Belirlemiş olduğumuz her amaca yönelik 4 hedef belirlenmiştir. Üniversitemizin politikaları, amaçları ve hedeflerine aşağıda yer verilmiştir.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim-Öğretim Politikası

Tüm programlarda öğrenim gören öğrencilerimize uluslararası düzeyde eğitim ve öğretim vermeyi amaçlayan üniversitemiz bulunduğu bölgede fırsata dönüştürülebilecek turizm, hayvancılık, gıda ve madencilik başta olmak üzere bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlayacak bölüm ve programların güçlendirilmesine öncelik vermeyi hedeflemektedir.

Öğrencilerine, temel teorik bilgilerle birlikte meslekî uygulamalar, stajlar vb. etkinlikler yoluyla hayata katılma öncesi süreçte yeterliğe dayalı eğitim anlayışı ile meslekî beceriler kazandırmayı, bunlara ilave olarak güçlü bir şahsiyete, erdemli bir karaktere sahip, nitelikli insan olma yolunda öğrencilerimize insanî değerleri kazandırmayı ilke olarak kabul etmekteyiz.

Eğitim öğretimin niteliğini sürekli iyileştirmenin kendi personelimizin sürekli geliştirilmesinden geçtiği düşüncesinden hareketle, eğiticilerin eğitimi seminerleri ile akademik personelimizin de eğitici ve öğretici niteliklerini sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir.

Öğrencilerimizin niteliklerini ve değerlerini artıracak meslekî ve insanî becerilerin kazandırılmasında, eğitim, öğretim, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde öğrencilerin görüş ve beklentilerinin önemsendiği öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimsenmektedir.

Benimsediğimiz evrensellik ilkesine balı olarak ırk, inanç, dil, etnik köken ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin ülkemiz öğrencileri ve uluslararası öğrenciler için kapsayıcı eğitim anlayışı ile bir eğitim ortamı sunmayı, böylece Üniversitemiz, daha fazla toplumsal katkı sağlamayı ve uluslararası tanınırlığını artırmayı hedeflemektedir.

Üniversitemiz, eğitim ve öğretim sürecinde güncel yöntem ve tekniklerin kullanıldığı, dijital imkanların daha fazla yer aldığı, Uzaktan Öğretim Öğrenme Yönetim Sisteminin de entegre edildiği yenilikçi eğitim anlayışını benimsemektedir.

❖ Amaç 1- Uluslararası Düzeyde Eğitim-Öğretim Vermek

- Hedef 1.1. Eğitim-öğretimin niteliğini sürekli iyileştirmek
- Hedef 1.2. Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek
- Hedef 1.3. Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak
- Hedef 1.4. Eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini artırmak

Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma Politikası

Üniversitemiz, çıktılarını ülkemizin ve bölgemizin sorunlarını çözme ve rekabet gücünü artırma potansiyeli yüksek bilimsel araştırmalara öncelik vermektedir.

Uluslararası standartları gözardı etmeden bölgesel kalkınmaya katkı sağlamayı hedefleyen Afyon Kocatepe Üniversitesi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin odağına stratejik planda öncelikli alanlar olarak belirlenen maden ve doğal taşlar, jeotermal kaynaklar, termal turizmi, gastronomi, gıda, hayvancılık, hayvan sağlığı, hayvansal gıda alanlarını koymaktadır. Üniversite bünyesinde öncelikli alanlarla ilgili uygulama ve araştırma merkezleri, toplumsal katkıya dönük araştırma-geliştirme faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca öncelikli alanlarla ilgili lisansüstü eğitim programları, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin eğitim-öğretim süreçleriyle bütünleştiği alanlardır. Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından tüm alanlardaki lisansüstü tezlere destek verilmektedir. Bununla birlikte öncelikli alanlardaki tez projeleri, disiplinlerarası ve çok disiplinli çalışmalar ve dış paydaşların katıldığı araştırma faaliyetleri hususunda ayrıcalıkların sunulması hedeflenmektedir.

Üniversitede kullanılan araştırma-geliştirme faaliyetlerine ilişkin fiziki kaynakları; uygulama araştırma merkezlerine ve bölüm/programlara ait ‘laboratuvarlar’ oluşturmaktadır. Bu laboratuvarların etkin bir biçimde kullanımı web tabanlı bir yazılımla sağlanmaktadır. Araştırma-geliştirme faaliyetlerine ilişkin mali kaynakların büyük bir kısmı Üniversite kaynaklarından karşılanmaktadır. Kamu-Sanayi-Üniversite İşbirliği Koordinatörlüğü (KÜSİ) düzenlediği toplantı ve çalıştaylarla Üniversite bünyesinde yapılan araştırma-geliştirme faaliyetlerine kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından dış paydaşların katılımını özendirmektedir. Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ise Avrupa Birliği gibi uluslararası ve TÜBİTAK ve bakanlıklar gibi ulusal ve kalkınma ajansları gibi bölgesel kurumların proje bütçelerinden faydalanmayı özendirmek amacıyla etkinlik ve seminerler düzenlemektedir. Araştırma-geliştirme faaliyetlerine katılan insan kaynaklarının geliştirilmesi hususunda Sürekli Eğitim Merkezi üzerinden gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin sayısının ve katılımının artırılması hedeflenmektedir.

İç ve dış paydaşların bütünleştiği araştırma-geliştirme faaliyetlerinin çoğunluğunu Teknopark bünyesindeki projeler oluşturulmaktadır. Olgunlaşma aşamasında olan Teknopark faaliyetlerinin artırılması amacıyla çalışmalar sürdürülmektedir.

Üniversitemiz araştırmacılarının yurtdışı ve yurtiçi kuruluşlarla yapacağı bilimsel proje işbirliklerine önem verilmektedir. Ayrıca üniversitemiz, araştırmacıların bilimsel araştırma yapmasına yönelik maddi desteklerin yanı sıra araştırmanın sürdürülebilmesi ve sonuçlandırılması ile ilgili bürokratik prosedürlerin basitleştirilmesini öncelemektedir.

❖ Amaç 2- Bilimsel Araştırma ve Yayın Yaparak Bilgi Üretmek

- Hedef 2.1. Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak
- Hedef 2.2. Ülkemizin ve bölgemizin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek
- Hedef 2.3. Paydaşları girişimcilğe ve inovasyona özendirmek ve desteklemek
- Hedef 2.4. Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması

Afyon Kocatepe Üniversitesi Toplumsal Katkı Politikası

Toplumsal katkı faaliyetleri, kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri ve kalite politikası çerçevesinde, ulusal ve uluslararası yükseköğretim politikalarını da dikkate alarak yürütülmektedir. Bünyesinde yer alan gerek akademik birimleri gerekse uygulama ve araştırma merkezleri tarafından yerel, ulusal ve uluslararası alandaki toplumsal gereksinimler multidisipliner bir perspektiften değerlendirilmektedir.

Hem iç hem de dış paydaşlarının söz konusu toplumsal gereksinimlerine yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler getirmeyi, iletişimde devamlılığı sağlamayı hedefleyen üniversitemiz, bu hizmetlerini yerel ve bölgesel kalkınmayı güçlendirici sanatsal, sosyal ve kültürel faaliyetlerle destekleyen bir toplumsal katkı politikası izlemektedir.

Akademik personelinin sahip olduğu bilimsel bilgi potansiyelini, öğrencilerinin toplumsal duyarlılığı ve gönüllülük esasıyla çalışma potansiyeliyle birleştirerek öncelikli alanlarını da dikkate alan ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlama misyonuna uygun toplumsal katkı faaliyetlerine ağırlık vermektedir.

Söz konusu faaliyetler, üniversitenin ilgili kurullarında karara bağlanmakta ve takip edilmektedir. Anılan faaliyetler sayesinde iç paydaşlarıyla sürekli iletişimde olmayı, onların gelişimine katkı sağlamayı yönetimin unsurlarından biri olarak gören AKÜ, aynı zamanda dış paydaşların da yaşam boyu öğrenmelerini teşvik edecek şekilde eğitimler düzenlemeyi, uygulamalı araştırma, danışmanlık ve sağlık hizmeti vermeyi önemsemektedir.

Sosyal sorumluluk bilinciyle, kültürel mirasa saygı duyan, çevresel duyarlılığı gözetken, kültür-sanat ve spor bilincini arttırmaya yönelik sürekli eğitimi esas alan ve tüm bunları paydaşlarıyla işbirliği içerisinde ortak akılla yöneten bir toplumsal katkı politikası yürütmeyi benimsemektedir.

❖ Amaç 3- Paydaşlara Katkı Sağlayacak Uygulama ve Hizmet Vermek

- Hedef 3.1. Dış paydaşlarla işbirliğini artırmak
- Hedef 3.2. Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek
- Hedef 3.3. Paydaşların memnuniyetini sağlamak

Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetim Politikası

Üniversite üst yönetimi, kurumun vizyonunu gerçekleştirmek ve ortak hedeflere ulaşmak üzere hem iç ve dış paydaşlarının süreçlere katılımını artırmayı hem de onları yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla kurumun yönetim organları ve idari yapılanması ile misyonu ve stratejileri arasında uyumu sağlamak öncelikli konulardan birisidir. Kurumun idari yapısı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda öngörülen üniversite birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen Akademik Teşkilat Yönetmeliğine göre şekillenmektedir. Üniversitenin stratejik amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için görev tanımları ve iş akış süreçleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda belirtilen iç kontrol standartlarına göre düzenlenmektedir.

Kurumda PUKÖ (Planla – Uygula - Kontrol et - Önlem al) çevrimlerinin tamamlanması için görev tanımları ve iş akış süreçleri oluşturulmakta ve güncellenmektedir. Bu çalışmalar, kalite güvence sisteminin temelini oluşturmaktadır. Böylece eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı ana süreçlerindeki kalite çalışmalarında sürdürülebilirlik güvence altına alınmaktadır. Kalite güvence sistemini destekleyen bir başka unsur bilgi yönetim sistemidir. Kurumdaki ana süreçlerin birbirine entegre şekilde yürütülmesinin yanı sıra bilgi yönetim sistemi, bilgi güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamaktadır. Böylece kurumun hem mali ve fiziki hem de insan kaynakları ile çıktıları arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde ölçülmesine ve paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmasına zemin hazırlamaktadır.

Kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri, amaç ve hedefleri ile performans göstergeleri, ilgili dönemin stratejik planında yer almaktadır. Stratejik planın izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirmek ve uygulamasına yön vermek amacıyla rektör başkanlığında stratejik plan izleme ve değerlendirme kurulu oluşturulmuştur. Kalite güvencesi kapsamında üniversitenin ana süreçlerindeki performans sonuçlarıyla ilgili düzenli, güvenli ve güncel bilgiler, strateji geliştirme daire başkanlığının internet sayfasında kolay erişilebilir bir şekilde paylaşılmaktadır.

Yönetim olarak, öğrenci merkezli, kalite odaklı, şeffaf, katılımcı, denetlenebilir süreçleri olan bir yönetim anlayışı ile iş yapılması benimsenmektedir. Ayrıca akademik ve idari personelin özlük haklarının iyileştirilmesinde, atamalarda ve yükseltmelerde; kamu yararı gözetilerek, adalet ve liyakat esas alınmaktadır.

❖ Amaç 4- Kurumsal Gelişimi Sürdürmek

- Hedef 4.1. Yönetim yapısını güçlendirmek
- Hedef 4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek
- Hedef 4.3. Mali kaynakları güçlendirmek
- Hedef 4.4. Fiziki kaynakları güçlendirmek

Afyon Kocatepe Üniversitesi Uluslararasılaşma Politikası

Uluslararasılaşma politikasının temel amacı verilen eğitim öğretim hizmetinin ve araştırma geliştirme çalışmalarının evrensel nitelikte olmasını sağlamaktır. Uluslararası nitelikte araştırma-geliştirme faaliyetleri ve projeler yapılarak yabancılarla birlikte çalışma kültürünü geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Daha geniş ve yenilikçi bir vizyon sağlayacağı düşüncesinden hareketle, Akademik personelin, idari personelin ve öğrencilerin uluslararası hareketliliklerden yararlanması ve bunun için teşvik edilmesi ilkesi benimsenmektedir.

Üniversitemiz öğrencilerinin mesleki beceri ve anlayış olarak dünya çapında iş yapar nitelikte olması için uluslararası değişim programlarından yararlanmaları önemsenmektedir. Dünyanın farklı ülkelerinden gelecek yabancı öğrencilerin niteliklerini ve sayısını artırarak toplumsal sorumluluğunu yerine getirmesi ve aynı zamanda ülkemizin dünyadaki konumunu güçlendirilmesi de hedeflenmektedir.

Uluslararasılaşmak sadece kendi kaynaklarıyla yetinmemek ülke dışındaki kaynakları da ülkemize kazandırmak anlamına da gelmektedir. Bu amaçla yabancı ülke vatandaşı olan nitelikli öğretim üyelerin üniversitemizde çalıştırılması, uluslararası kuruluşlarla yapılabilecek işbirliklerinin sayı, süre ve hacim olarak artırılması, uluslararası kuruluşlardan daha fazla sayıda proje alınması hedeflenmektedir.

- Uluslararasılaşma politikası, eğitim öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı politikalarıyla birlikte değerlendirilmektedir. Bundan dolayı ayrıca hedef kartları oluşturulmamıştır.

Tablo 50: Hedeflerden Sorumlu Birim ve İşbirliği Yapılacak Birimler

BİRİMLER	H.1.1.	H.1.2.	H.1.3.	H.1.4.	H.2.1.	H.2.2.	H.2.3.	H.2.4.	H.3.1.	H.3.2.	H.3.3.	H.4.1.	H.4.2.	H.4.3.	H.4.4.
Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müd.									İ	İ					
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı												İ			
Bilimsel Araştırma ve Projeler Koord.					S	S	İ								
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü					İ										
Eğitim Birimleri	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ		İ			
Enstitüler								İ							
Farabi Koordinatörlüğü				İ											
İdari Birimler						İ	İ		İ			İ			
Kalite Koordinatörlüğü	İ								İ			İ			
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk.					İ										
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	S	İ	S	S				S		S					
Personel Daire Başkanlığı		S											S		
Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı			İ	İ					S	İ	S				
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı												S		S	
Sürekli Eğitim Uyg. ve Araştırma Merkezi															
Teknoloji Transfer Ofisi						İ	S								
Tüm Birimler											İ		İ	İ	İ
Uluslararası İlişkiler Uyg. ve Araş. Merkezi		İ	İ	İ											
Uygulama ve Araştırma Merkezleri					İ	İ	İ								
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı															S

5.2. Hedef Kartları

Hedef Kartı- 1: Eğitim-Öğretimin Niteliğini Sürekli İyileştirmek

A.1.	Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek								
H.1.1.	Eğitim-öğretimin niteliğini sürekli iyileştirmek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 1.1.1.1. Akreditasyon süreci başlatılan program sayısı	20	0	2	4	6	8	10	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.1.1.2. Akran değerlendirilmesi yapılan program sayısının toplam program sayısına oranı (%)	15	0	25	25	25	25	25	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.1.1.3. Çift anadal ve yan dal uygulayan program sayısının toplam lisans program sayısına oranı (%)	15	36	38	40	42	46	50	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.1.1.4. Yabancı dil hazırlık eğitimi uygulayan program sayısının toplam lisans program sayısına oranı (%)	15	31	32	35	37	39	41	6 ayda 1	Yılda 1
PG. 1.1.5. Mezun olan öğrencilerin ilk dört yıl içerisinde istihdama katılım oranı (%)	35	0	30	33	35	38	40	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Eğitim Birimleri, Kalite Koordinatörlüğü								
Riskler	Birim çalışanlarının akreditasyon standartlarına uyum sağlamasında ve sürdürülebilirliğinde göstereceği direnç, Akreditasyon sürecinin mali yükü, Müfredat güncellemesini değerlendirecek bir kurulun olmaması, Öğretim elemanlarının çift anadal ve yan dal programından yararlanan öğrencileri teşvik eksikliği, İsteğe bağlı yabancı dil hazırlık eğitiminin öğrenim süresini uzatacağı algısı, Mezunların istihdamının ölçülmesinin zor olması.								
Stratejiler	Güncellenen ve gözden geçirilen program sayısı artırılabilecektir, Akreditasyon sürecine yönelik eğitimler düzenlenecek ve akreditasyon sürecine ilişkin ihtiyaçlar öncelikli olarak giderilecektir, Ders programlarının bölgesel, ulusal, uluslararası ihtiyaçlara ve TYYÇ kriterlerine göre güncellendiğini kontrol edecek bir kurul oluşturulacak ve diğer üniversitelerle akran değerlendirilmesinin yapılması teşvik edilecektir, Öğrencilerimizin isteğe bağlı yabancı dil hazırlık eğitimi almaları teşvik edilecektir, Üniversitemiz mezunlarının istihdama katılımı AKÜ Mezun Bilgi Sistemi aracılığıyla ölçülecektir.								
Maliyet Tahmini	320.138.000 ₺								

Hedef Kartı- 2: Akademik Personelin Eğitici-Öğretici Niteliklerini Geliştirmek

A.1.	Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek								
H. 1.2.	Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 1.2.1. Hizmet içi eğitime (eğiticilerin eğitimi) katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı (%)	35	20	20	20	20	20	20	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.2.2. Ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	30	55	54	53	45	45	45	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.2.3. Değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı (%)	35	6	6,5	7	8	9	10	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Eğitim Birimleri, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Riskler	Öğretim elemanlarının hizmet içi eğitime katılım isteğinin düşük olması, Öğrenci kontenjanlarının üniversitelerin talebinden çok ÖSYM'nin planlaması doğrultusunda yapılması, Norm kadro uygulamalarındaki belirsizlikler, Değişim programı bütçesinin yetersizliği.								
Stratejiler	Hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve öğretim elemanlarının bu eğitimlere katılımı teşvik edilecektir, Kadro eksiklikleri norm kadro uygulamaları doğrultusunda giderilecektir, Değişim Programları ile ilgili tanıtım, bilgilendirme vb. çalışmalar artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	657.076.000 ₺								

Hedef Kartı- 3: Üniversitenin Uluslararası Tanınırlığını Artırmak

A.1.	Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek								
H.1.3.	Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 1.3.1. Uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	30	1,2	1,3	1,6	1,8	2	2,2	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.3.2. Uluslararası etkinlik sayısı	35	1	1	2	2	2	2	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.3.3. Uluslararası değişim programları kapsamında üniversitemize gelen öğrenci sayısı	35	17	20	22	20	20	20	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Eğitim Birimleri, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Riskler	Üniversitemizin uluslararası öğrenciler tarafından yeterince tanınmaması, Üniversitenin düzenleyeceği uluslararası etkinlikler için mali kaynakların yetersizliği.								
Stratejiler	Üniversitemizin uluslararası öğrenciler tarafından tanınırlığını artırıcı faaliyetler düzenlemek, Uluslararası etkinlik düzenleyecek birimler teşvik edilecektir.								
Maliyet Tahmini	8.400.000 ₺								

Hedef Kartı- 4: Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Kalitesini Artırmak

A.1.	Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek									
H 1.4.	Eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini artırmak									
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
P.G. 1.4.1. (7+1) işbaşı uygulamalı eğitim uygulayan lisans program sayısı	30	11	11	14	16	18	20	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.2. Çift anadal ve yan dal programı mezun öğrenci sayısının toplam lisans mezun öğrenci sayısına oranı (%)	25	0,30	0,40	0,45	0,50	0,60	0,70	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.3. Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyerlerine yönelik eğitsel etkinliklerin sayısı	10	6	10	15	250	250	250	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.4. Ulusal ve uluslararası değişim programları kapsamında giden öğrenci sayısı	15	230	240	250	265	275	290	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.5. Mezun öğrenci sayısının mezun olabilme durumuna gelen öğrenci sayısına oranı	20	41	45	49	51	53	55	6 ayda 1	Yılda 1	
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler									
İşbirliği Yapılacak Birimler	Eğitim Birimleri, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Uyg. ve Araştırma Merkezi, Farabi Koord.									
Riskler	Çift anadal ve yan dal programlarının tercih edilirliğinin az olması, Değişim programlarının finansmanında meydana gelebilecek azalmalar, Değişim programına katılan öğrencilerin aldıkları derslerin denklikleri ile ilgili yaşanan sorunlar nedeniyle değişim programlarının tercih edilebilirliğinin azalması.									
Stratejiler	Öğrencilerin işbaşı uygulamalı eğitim yapabileceği alanlarda işbirliğine gidilecektir, Çift anadal ve yan dal program benzerliklerinin analizi için destek sağlanacak ve başarılı öğrencilerin bu programları tercih etmesi özendirilecektir, Değişim programları ile ilgili tanıtım, bilgilendirme sayısı artırılabilecektir.									
Maliyet Tahmini	330.788.000 ₺									

Hedef Kartı- 5: Araştırmacı İnsan Kaynağının Yenilikçi ve Nitelikli Araştırma Yapabilme Kapasitesini Artırmak

A.2.	Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek								
H.2.1.	Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 2.1.1. Üniversite mali kaynaklarıyla tamamlanan proje sayısı*	25	350	300	250	200	150	100	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.1.2. Üniversite dışı ulusal kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı	15	0	2	4	6	8	10	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.1.3. Uluslararası kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı	10	1	1	2	2	2	2	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.1.4. Öğretim üyesi başına düşen uluslararası yayın sayısı (Web of Science)	20	0,50	0,55	0,60	0,65	0,70	0,75	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.1.5. Öğretim üyesi başına düşen uluslararası atıf sayısı (Web of Science)	30	2,6	2,7	2,8	13	14	15	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Eğitim Birimleri, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Döner Sermaye İşl. Müd., Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk.								
Riskler	Üniversite hastanesinin ayrılmasıyla birlikte döner sermaye gelirlerinin düşmüş olması, Proje süreçlerinde karşılaşılan prosedürlerin fazla olması ve proje yazımında tecrübe eksikliği.								
Stratejiler	Öğretim elemanlarının yayın ve proje üretmesi teşvik edilecektir, Döner sermaye gelirlerini artırıcı faaliyetlerde bulunulacaktır.								
Maliyet Tahmini	22.650.000 ₺								
*Açıklama	Projelerin büyük çoğunluğuna kaynak sağlayan Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünün bütçesinin Mali Kaynak Analizi bölümünde belirtilen sebeplerle döner sermaye gelirlerinin düşmesi sebebiyle ilerleyen yıllarda azalacak olması performans göstergelerinin daha düşük belirlenmesine neden olmuştur.								

Hedef Kartı- 6: Ülkemizin ve Bölgemizin Öncelikli Alanlarına Yönelik Projeleri Desteklemek

A.2.	Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek								
H.2.2.	Ülkemizin ve bölgemizin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 2.2.1. Rektörlük bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek miktarı (₺)	40	6.000.000	250.000	300.000	350.000	400.000	450.000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.2.2. Üniversite dışı kurum ve kişilerin projelere sağladığı mali destek miktarı(₺)	60	350.000	390.000	430.00	470.000	520.000	570.000	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Teknoloji Transfer Ofisi, Eğitim Birimleri, İdari Birimler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri.								
Riskler	Proje süreçlerinde karşılaşılan prosedürlerin fazla olması ve proje yazımında tecrübe eksikliği, Hastanenin ayrılmasından dolayı döner sermaye gelirlerinin düşecek olması.								
Stratejiler	Öğretim elemanlarının yayın ve proje üretmesi teşvik edilecektir.								
Maliyet Tahmini	1.750.000 ₺								

Hedef Kartı- 7: Paydaşları Girişimciliğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek

A.2.	Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek								
H.2.3.	Paydaşları girişimciliğe ve inovasyona özendirmek ve desteklemek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 2.3.1.Teknoparkta yürütülen Ar-Ge ve girişimcilik proje sayısı	15	18	20	22	24	26	30	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.2.Teknoparkta üniversitemiz öğretim elemanlarının şirket sayısı	20	6	7	8	9	10	11	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.3. Teknoparkta üniversitemiz öğrencilerinin şirket sayısı	20	2	3	4	5	6	7	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.4. Üniversite adına tescil edilen toplam patent/ faydalı model/ marka sayısı	20	2	3	5	7	9	10	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.5 Üniversite adına tescil edilen ticarileşmiş toplam patent/ faydalı model /marka sayısı	25	0	0	1	2	3	4	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Eğitim Birimleri, İdari Birimler, Bilimsel Araştırma ve Projeler Koordinatörlüğü, Uygulama ve Araştırma Merkezleri.								
Riskler	Yeni kurulmuş olması nedeniyle araştırmacılar tarafından Teknoparkın yeterince tanınmaması, Teknoloji Transfer Ofisi'nin henüz şirketleşmemiş olması.								
Stratejiler	Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin Teknoparkta şirket kurmaları ve proje yürütmeleri teşvik edilecektir, Teknoloji Transfer Ofisi, patent, faydalı model ve marka üreten öğretim elemanı ile özel sektör arasındaki ilişkiyi koordine eden bir şirkete dönüştürülecektir.								
Maliyet Tahmini	109.000 ₺								

Hedef Kartı- 8: Lisansüstü Programların Nitelik ve Niceliklerinin Artırılması

A.2.	Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek									
H.2.4.	Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması									
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
P.G. 2.4.1. Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (Tezsiz yüksek lisans öğrencileri hariç) (%)	15	3,58	3,75	4	4,25	4,625	5	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.4.2. Lisansüstü programları tamamlayan öğrenci sayısının toplam lisansüstü öğrenci sayısına oranı (Tezsiz yüksek lisans program ve öğrencileri hariç) (%)	30	4,87	5,05	5,22	5,5	5,75	6	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.4.3. Doktora tezlerinden çıkartılan yayın sayısı	30	20	21	22	23	24	25	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.4.4. Öğretim üyesi başına düşen doktora öğrenci sayısı	25	0,8	0,84	0,88	0,92	0,96	1	6 ayda 1	Yılda 1	
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler									
İşbirliği Yapılacak Birimler	Enstitüler									
Riskler	Benzer lisansüstü programların birçok üniversitede mevcut olması nedeniyle kontenjanların dolamayacak olması. Üniversitede istihdam edilmeyen doktora mezunlarımızla iletişimin istenilen düzeyde olmaması.									
Stratejiler	YÖK'ün belirlediği öncelikli alanlar başta olmak üzere lisansüstü programlarda kontenjanlar artırılacaktır. Doktora tezlerinden çıkartılan yayın sayısı üniversitemiz eğitim birimleri aracılığıyla elde edilecektir.									
Maliyet Tahmini	59.813.000 ₺									

Hedef Kartı- 9: Dış Paydaşlarla İşbirliğini Artırmak

A.3.	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek								
H.3.1.	Dış paydaşlarla işbirliğini artırmak								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 3.1.1. Dış danışma kurulları ile yapılan toplantı sayısı	20	30	30	50	50	50	50	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.2. Halka açık sosyal faaliyetlerin sayısı	20	14	16	300	300	300	300	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.3. Çevre duyarlılığı kapsamında dış paydaşlarla yapılan etkinlik sayısı	20	5	6	7	8	9	10	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.4. Üniversiteyi tanıtıcı ziyaret sayısı	20	42	45	48	250	250	250	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.5. Üniversite ile ilgili ulusal ve bölgesel basında çıkan haber sayısı	20	466	500	525	550	575	600	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Kalite Koordinatörlüğü, Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Eğitim Birimleri, İdari Birimler.								
Riskler	Sosyal etkinliklere ve tanıtıma ilişkin ödenek yetersizliği, Yapılacak toplantı tarihiyle dış paydaşların programlarını uyumlaştırma zorluğu.								
Stratejiler	Dış danışma kurulu toplantıları rutin hale getirilecektir, Orta Öğretim Kurumlarına, kamu kurumlarına ve özel sektöre yönelik üniversiteyi tanıtıcı ziyaret etkinlikleri gerçekleştirilecektir, Çevre duyarlılığı farkındalığını artırmaya yönelik faaliyetler düzenlenecektir.								
Maliyet Tahmini	29.000 ₺								

Hedef Kartı- 10: Mezunlarla İlişkileri Güçlendirmek

A.3.	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek								
H.3.2.	Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 3.2.1. Plan dönemi başından itibaren mezun olanların aynı dönemde mezun bilgi sistemine kaydedilme oranı (%)	40	0	100	100	100	100	100	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.2.2. Daha önceki yıllarda mezun olan öğrencilerimize yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	30	0	5	7	9	11	13	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.2.3. Kariyer sahibi mezunlarımızın katılımıyla gerçekleştirilen etkinlik sayısı	30	0	5	7	9	11	13	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Eğitim Birimleri, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü								
Riskler	Mezunların, mezunlara yönelik etkinliklere ve mezun bilgi sistemine ilgisiz olması, Etkinliklere ilişkin ödenek yetersizliği.								
Stratejiler	Mezun bilgi sistemi kurulacak ve aktif olarak güncellenecektir, Kariyer sahibi mezunların da katıldığı mezunlara yönelik etkinlikler düzenlenecektir.								
Maliyet Tahmini	9.088 ₺								

Hedef Kartı- 11: Paydaşların Memnuniyetini Sağlamak

A.3.	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek								
H.3.3.	Paydaşların memnuniyetini sağlamak								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 3.3.1. Öğrenci memnuniyet düzeyi (%)	25	51,26	70	70	70	70	70	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.3.2. Akademik personel memnuniyet düzeyi (%)	25	61,26	70	70	70	70	70	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.3.3. İdari personel memnuniyet düzeyi (%)	25	55,7	70	70	70	70	70	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.3.4. Dış paydaş memnuniyet düzeyi (%)	15	82,02	85	85	85	85	85	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.3.5. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından sunulan eğitim faaliyetleri sayısı	10	6	8	10	12	14	16	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm birimler								
Riskler	Paydaşların anketlere ilgisizliği, Paydaşların beklentilerini karşılayacak faaliyetlere ilişkin mali yetersizlikler.								
Stratejiler	Paydaşların düzenli aralıklarla memnuniyet düzeyleri ölçülecektir, Memnuniyet düzeyi düşük çıkan alanlara ilişkin imkanlar dahilinde tedbirler alınacaktır.								
Maliyet Tahmini	65.554.000 ₺								

Hedef Kartı- 12: Yönetim Yapısını Güçlendirmek

A.4.	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek								
H.4.1.	Yönetim yapısını güçlendirmek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 4.1.1. İç kontrol eylem planını güncelleyen birim sayısı (%)	40	0	40	60	100	100	100	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.1.2. Yönetim bilgi sistemine entegre edilen modül sayısının toplam modül sayısına oranı (%)	30	0	50	75	100	100	100	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.1.3. İç denetime tabi tutulan süreç sayısı	30	-	-	-	4	5	5	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü, Eğitim Birimleri, İdari Birimler								
Riskler	Yazılımların çeşitliliği, Modüllerin birbirine entegre edilmesinin güç olması.								
Stratejiler	Birimlerin talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda modüllerde güncelleme yapılacaktır, Akademik ve idari personele eğitim verilecektir.								
Maliyet Tahmini	4.900.000 ₺								

Hedef Kartı- 13: İnsan Kaynaklarını Güçlendirmek

A.4.	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek								
H.4.2.	İnsan kaynaklarını güçlendirmek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 4.2.1. Kurum tarafından verilen hizmet içi eğitime katılan personel sayısı	30	0	175	200	225	250	275	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.2.2. İdari personelin ortalama eğitim düzeyi	25	3,13	3,15	3,17	3,20	3,23	3,25	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.2.3. Norm kadro çalışması sonucu tespit edilen akademik personel sayısının karşılanma oranı(%)	20	0	100	100	100	100	100	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.2.4. Norm kadro çalışması sonucu tespit edilen idari personel sayısının karşılanma oranı(%)	15	0	85	85	85	85	85	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.2.5. Norm kadro çalışması sonucu tespit edilen işçi sayısının karşılanma oranı(%)	10	0	75	75	75	75	75	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Birimler								
Riskler	Eğitim programlarından beklenen verimin elde edilememesi, Yapılan planlamalar doğrultusunda personel istihdam edilememesi.								
Stratejiler	Eğitim ihtiyaçlarına yönelik çalışma yapıpı tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda her yıl eğitimler planlanıp uygulanacaktır, Tüm birimler için akademik, idari ve işçilere yönelik ayrı ayrı kadro planlaması yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	31.354.000 ₺								

Hedef Kartı- 14: Mali Kaynakları Güçlendirmek

A.4.	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek								
H.4.3.	Mali kaynakları güçlendirmek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 4.3.1. Mali konulara ilişkin verilen eğitimlere katılan sorumlu personel sayısı	25	30	50	80	100	100	100	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.2. Bütçe dışı gelirler (uluslararası,€)	15	663.900	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.3. Bütçe dışı gelirler (ulusal,₺)	15	1.347.278	1.500.000	1.600.000	1.750.000	1.950.000	2.200.000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.4. Döner sermaye gelirleri (₺)	25	6.000.000	4.400.000	5.000.000	5.800.000	6.800.000	8.000.000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.5. Öz gelirlerin toplam gelirlere oranı (%)	20	8,18	8,77	8,80	8,69	6,51	6,29	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Birimler								
Riskler	Mali konularda yapılan eğitimlerden beklenen verimin elde edilememesi, Ulusal ve uluslararası belirsizlikler.								
Stratejiler	Personel Daire Başkanlığı tarafından yapılacak eğitim programı kapsamında sorumlu personele (Harcama yetkilisi, gerçekleştirme görevlisi, tanışır kayıt yetkilisi, taşınır kontrol yetkilisi, mutemet, ön mali kontrol görevlileri, ihale yetkilisi, ihale sürecinde görev alanlar, muhasebe görevlileri vb.) mali konularda eğitim verilecektir, Döner sermaye gelirlerinin artırılmasına katkı sağlayacak faaliyetler teşvik edilecektir.								
Maliyet Tahmini	96.000 ₺								

Hedef Kartı- 15: Fiziki Kaynakları Güçlendirmek

A.4.	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek								
H.4.4.	Fiziki kaynakları güçlendirmek								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 4.4.1.Eğitim-öğretim, araştırma ve sosyal alanlar (m ²)	30	380.681	380.681	380.681	388.081	388.081	388.081	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.4.2. Peyzaj ve altyapı düzenlemelerine ilişkin memnuniyet düzeyi (%)	35	53,15	70	75	75	75	75	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.4.3. Taşınırın etkin kullanım oranı [100- (Kayıttan düşen taşınır/Mevcut taşınır x 100)]	35	0	90	90	90	90	90	6 ayda 1	Yılda 1
Sorumlu birim	İlgili rektör yardımcısına bağlı birimler								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm birimler								
Riskler	Gayrimenkullerin yapımı ve bakım onarımı ile menkullerin alım ve bakım onarımı için talep edilen ödeneklerin istenilen düzeyde karşılanmaması, Olağanüstü durumlar nedeniyle taşınırın kayıttan düşülmesi.								
Stratejiler	Öncelikleri ve Mek-Sis çıktıları dikkate alınarak gayrimenkullerin yapımı ve bakım onarımları yapılacaktır, Öncelikleri dikkate alınarak menkullerin yapım ve bakım onarımları yapılacaktır, Menkullerin ekonomik ömrünü uzatmaya yönelik tedbirler alınacaktır.								
Maliyet Tahmini	32.033.912 ₺								

5.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef risklerine ilişkin iç ve dış denetim raporlarından faydalanılarak Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Kurulu üyelerince yapılan değerlendirmeler ilgili hedef kartlarında yansıtılmış olup kontrol ortamı, risk yönetimi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme çalışmaları üniversitemizde kurulacak olan iç kontrol sistemi kapsamında yapılacaktır.

5.4. Maliyetlendirme

Mali kaynak analizi bölümünde geçmiş plan döneminin mali analizlerinin yanı sıra 2019-2023 plan dönemi için gerçekleşme tahminlerinde bulunulmuş ve “Tablo 32: 2019-2023 Yılları Mali Kaynak Tahmini” tablosunda gösterilmiştir.

Üniversitemiz 2019-2023 Stratejik Plan dönemi vizyonunun gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan mali kaynaklar Tablo 50’de gösterilmiştir. Tablo 32’den de faydalanılarak ihtiyaçlar hesaplanırken özel bütçeden karşılanacak tutarların hesabında ilk üç yıl için Orta Vadeli Mali Plan’da üniversitemiz için belirtilen miktarlar dikkate alınmış sonraki iki yıl için ise hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken zaruri giderler dikkate alınarak hesaplama yapılmıştır. Diğer kaynakların hesabında ise önceki plan dönemi gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurularak hesaplama yapılmıştır.

Tablo 51: 2019-2023 Yılları Maliyet Tahminleri

	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM MALİYET
Amaç 1	204.417.000	229.920.000	250.437.500	306.617.500	325.010.000	1.316.402.000
Hedef 1.1.	49.540.500	55.805.000	60.820.000	74.747.500	79.225.000	320.138.000
Hedef 1.2.	102.021.000	114.760.000	125.000.000	153.065.000	162.230.000	657.076.000
Hedef 1.3.	1.470.000	1.575.000	1.680.000	1.785.000	1.890.000	8.400.000
Hedef 1.4.	51.385.500	57.780.000	62.937.500	77.020.000	81.665.000	330.788.000
Amaç 2	13.633.000	15.365.000	16.921.500	18.377.500	20.025.000	84.322.000
Hedef 2.1	3.695.000	4.025.000	4.442.500	4.947.500	5.540.000	22.650.000
Hedef 2.2.	250.000	300.000	350.000	400.000	450.000	1.750.000
Hedef 2.3.	9.000	14.000	21.000	30.000	35.000	109.000
Hedef 2.4.	9.679.000	11.026.000	12.108.000	13.000.000	14.000.000	59.813.000
Amaç 3	16.204.696	18.206.696	20.032.696	5.123.000	6.025.000	65.592.088
Hedef 3.1.	5.000	5.000	5.000	6.000	8.000	29.000
Hedef 3.2.	1.696	1.696	1.696	2.000	2.000	9.088
Hedef 3.3.	16.198.000	18.200.000	20.026.000	5.115.000	6.015.000	65.554.000
Amaç 4	6.271.304	6.911.304	7.281.304	22.010.000	25.910.000	68.383.912
Hedef 4.1.	900.000	900.000	900.000	1.000.000	1.200.000	4.900.000
Hedef 4.2.	5.351.000	5.982.000	6.351.000	5.986.000	7.684.000	31.354.000
Hedef 4.3.	9.000	18.000	19.000	24.000	26.000	96.000
Hedef 4.4.	11.304	11.304	11.304	15.000.000	17.000.000	32.033.912
TOPLAM	240.526.000	270.403.000	294.673.000	352.128.000	376.970.000	1.534.700.000

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın uygulama araçları, performans programı, yatırım programı ve idare bütçesi ile hazırlanması halinde eylem planlarıdır. Performans programı, bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programdır. Bu kapsamda performans programı, stratejik plan ile bütçe ve yatırım programı bağlantısını kuran belgedir. Bu amaçla stratejik plana uygun bütçe ve yatırım programlarının hazırlanabilmesi için ilgili birimlerden bilgi ve belgeler toplanarak performans programı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca hazırlanır.

İzleme, yönetime yardımcı olmak amacıyla stratejik planın uygulanması ve performansının sistematik olarak takip edilmesi ve faaliyetlerin raporlanmasıdır. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi, buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasını sağlar.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Sürecin yürütülmesinden İzleme ve Değerlendirme Kurulu ile birlikte ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulacak diğer kurullar sorumlu olacaktır. Hedeflerin ve ilgili performans göstergelerinin sorumluluğu hedef kartlarında belirtilen sorumlu birim ve işbirliği yapılacak birimlerin kendileri ile ilgili alanlarda olacaktır. Hedeflere ve performans göstergelerine ilişkin verilerin koordinasyon görevi hedeften sorumlu ilgili birimdedir. Sorumlu birimlerin hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının sorumluluğunda olacaktır.

Stratejik planın izleme ve değerlendirilmesinin yapılabilmesi amacıyla her bir uygulama yılının Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenebilmesi için Temmuz ayının sonuna kadar İzleme Raporu; her yıl için, ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar da İzleme ve Değerlendirme Raporu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca hazırlanacak ve Rektöre sunulacaktır. Bu kapsamda sorumlu birimlerce hedef ve performans göstergelerine ilişkin bilgi ve belgelerin istenilen formatta İzleme Raporu için 10 Temmuz'a kadar, İzleme ve Değerlendirme Raporu için 15 Ocak'a kadar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderilmesi gerekmektedir. Ayrıca her birim yıllık Birim Faaliyet Raporu hazırlayarak Ocak ayı sonuna kadar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderecektir. Strateji Geliştirme

Daire Başkanlığınca da birim faaliyet raporları esas alınarak İdare Faaliyet Raporu Şubat ayı sonuna kadar hazırlanarak üst yönetime sunulacaktır.

İlgili dönemlere ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte Rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, hedeflerden sorumlu harcama birimlerinin yöneticileri, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Rektör tarafından belirlenecek diğer kişilerin katılımıyla altı aylık dönemlerde İzleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde de izleme ve değerlendirme toplantıları gerçekleştirilerek raporlara nihai hali verilir ve Mart ayı sonuna kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir.